

# Die neue Hochschule

für anwendungsbezogene Wissenschaft und Kunst

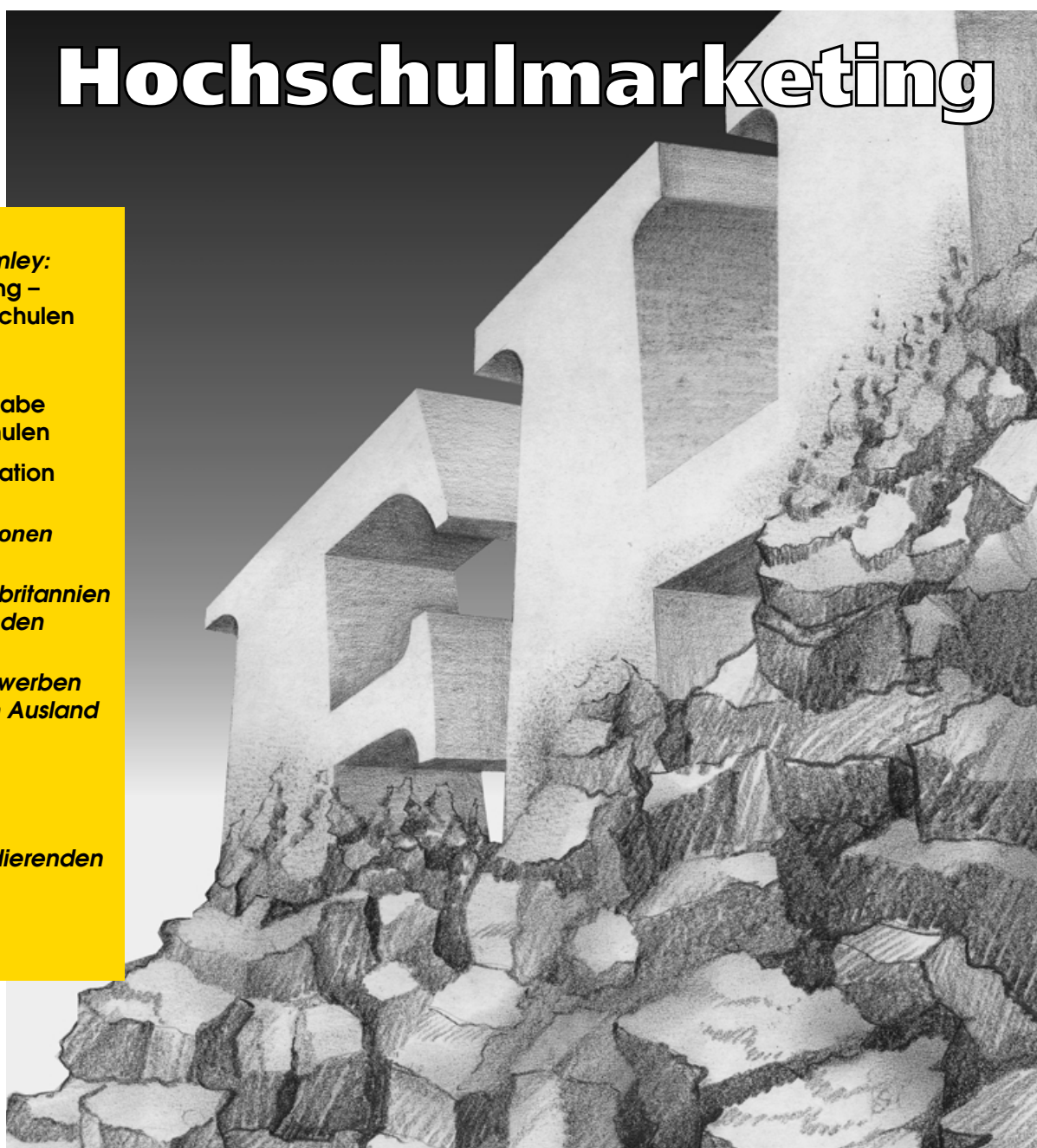
## Hochschulmarketing

- *Nicolai Müller-Bromley:*  
Hochschulmarketing –  
Aufgabe für Hochschulen  
und Staat

Marketing als Aufgabe  
deutscher Hochschulen

Tagungs-Dokumentation

- *Politik und Institutionen*
- *Beispiele aus Großbritannien  
und den Niederlanden*
- *Fachhochschulen werben  
um Studierende im Ausland*
- *Fachhochschulen  
werben im Inland*
- *Betreuung der Studierenden*
- *Podiumsdiskussion*



***Verlag Neue Wirtschaftsbriefe***

## Hochschulmarketing – Aufgabe für Hochschulen und Staat

Die Fachhochschulen müssen sich verstärkt darauf einstellen, in einem Bildungs*markt* mit weiteren Wettbewerbern zu agieren. Dieser Gedanke des „Hochschulmarketing“ wird von den Bildungs- und Wissenschaftsministern und anderen Organisationen zunehmend an uns herangetragen. Wie stehen wir als Fachhochschulprofessoren dazu?

Zunächst: Hochschulmarketing hat mehrere Dimensionen: die internationale oder „globale“, die nationale, die regionale und die interne.

**International** gilt es, gute Studierende, Professoren und Mitarbeiter für unsere Hochschulen zu gewinnen. Dieser Aspekt wird von der staatlichen Seite, insbesondere vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, betont. *Fachlich* können wir durch den Austausch von Ideen und Erfahrungen mit ausländischen Kollegen profitieren. In *kultureller* Hinsicht ist es für die Hochschule und ihre Studierenden von großem Vorteil, frühzeitig Kontakte mit Menschen anderer kultureller Prägung zu knüpfen, denen sie auch im Berufsleben vermehrt begegnen werden. *Ökonomisch* eröffnet die Aufnahme ausländischer Studierender den Hochschulen die Einwerbung zusätzlicher Mittel.

Neu ist diese internationale Seite für die Fachhochschulen nicht: Es gibt etliche Kooperationsvereinbarungen über den Austausch von Studierenden und Dozenten, die gemeinsame Gestaltung von Studiengängen bis hin zum Erwerb von Doppeldiplomen. Trotzdem bleibt viel zu tun: Vor allem müssen wir unsere Aktivitäten noch besser in Konzepten für den Auftritt auf ausländischen Märkten koordinieren und dort gezielt umsetzen.

Auch für den Staat gibt es reichlich Arbeit: Ausländische Dozenten sind nur zu gewinnen, wenn an den Fachhochschulen attraktive Arbeitsbedingungen geschaffen werden, und ausländische Studierende kommen nur, wenn die vom Staat verantworteten Studienbedingungen stimmen! Das reicht von funktionierenden Labors mit qualifizierten Mitarbeitern über die Ausstattung mit Hard- und Software bis hin zu gut ausgestatteten Bibliotheken mit attraktiven Öffnungszeiten.

Auf **nationaler** Ebene müssen sich die Fachhochschulen in einer verschärften Konkurrenz mit anderen Bildungsträgern behaupten – Universitäten, Berufsakademien und privaten oder staatlichen Weiterbildungseinrichtungen. Konkurrenz setzt voraus, dass der Staat seinen Fachhochschulen wettbewerbsfähige Ar-

beitsbedingungen bereitstellt. Wir müssen dazu der Bundeswissenschaftsministerin Edelgard Bulmahn deutlich sagen: Es sind *keine* konkurrenzfähigen Bedingungen, wenn nach einer „Besoldungsreform“ Professoren an Fachhochschulen im Regelfall ein Grundgehalt nach W 2 von 7.000 DM und Universitätsprofessoren praktisch ausnahmslos ein Grundgehalt nach W 3 von 8.500 DM beziehen – mit nochmaliger Differenzierung zu Lasten der Fachhochschulprofessoren bei den Zulagen und der Lehrverpflichtung! Und das, obwohl beide Hochschularten künftig mit Bachelor- und Master-Studiengängen verstärkt um dieselben Studierenden konkurrieren! Hier bleibt eine ganz wesentliche Aufgabe für den Staat, die er bisher im Sinne eines Hochschulmarketing *nicht* befriedigend gelöst hat.



**Regional** haben sich die Fachhochschulen schon bisher vor allem über ihre zahlreichen Kooperationen mit der Industrie und den Verwaltungen, aber auch über Weiterbildungsangebote, Vortragsreihen, Präsentation von Forschungsergebnissen oder Tage der offenen Tür als Akteure in den Markt eingebracht. Auch Hochschulräte können hier als *Beratungsgremium* eine sinnvolle Rolle spielen. *Natürlich ist nichts so gut, dass es nicht noch besser werden könnte – insoweit besteht Raum für die Entfaltung weiterer Kreativität. Hauptaufgabe der Hochschulen in diesem Bereich dürfte jedoch weniger die Einführung neuer, sondern mehr die konzeptionelle Abstimmung und Pflege der vorhandenen Aktivitäten sein.*

Schließlich hat Marketing auch eine **interne** Seite. Hochschulmarketing bedeutet insoweit, dass die Hochschulen bei ihrer inneren Funktion und Struktur

das Bewusstsein von Marktteilnehmern entwickeln müssen. Nur wenn wir ein motivierendes Klima innerhalb der Hochschulen pflegen, können wir überzeugend nach außen im Markt auftreten. Es gilt, die Hochschule als Ort der Gemeinschaft von Studierenden, Lehrenden, Ehemaligen und Service zu verstehen und zu praktizieren: Eingehen auf die Bedürfnisse der Studierenden, gute Erreichbarkeit, Engagement bei Lehre, Forschung und Selbstverwaltung müssen für uns selbstverständlich sein – sind dies nach meinem Eindruck auch bei der überwältigenden Mehrzahl der Kolleginnen und Kollegen. In diesem Punkt ist Frau Bulmahn zu warnen: Das Gegenteil von Engagement wird erreicht, wenn Professoren nach einer „Besoldungsreform“ vor dem Hintergrund undurchschaubarer Kriterien gegeneinander um obskure „Zulagen“ aus einem gemeinsamen Topf kämpfen müssen, mit denen nicht einmal das heutige Besoldungs- und vor allem nicht das Pensionsniveau erreicht werden. Und den Wissenschaftsministern der Länder sei gesagt: Kontraproduktiv für ein internes Marketing ist der Abbau der Mitwirkung der Professoren und anderen Hochschulangehörigen an der Gestaltung ihrer Hochschule, wie er derzeit in etlichen Bundesländern mit der extremen Reduktion der Rechte der kollegialen Selbstverwaltungsorgane Konzil, Senat und Fachbereichsrat eingeführt wird! Was wir stattdessen brauchen, sind vernünftige Arbeitsbedingungen und weniger detaillierte Vorgaben durch den Staat, weniger staatliche Aufsichtsrechte und vor allem flexible Hochschulverwaltungen, die ihrerseits den Gedanken einer „Marktteilnahme“ endlich verinnerlichen! Es darf nicht sein, dass mehrere Professoren sich in einem Arbeitszimmer drängen, zeitlich und inhaltlich keinen vernünftigen EDV-Service erhalten oder bei der Abrechnung von Dienstreisen und anderen Tätigkeiten für die Hochschule in die Rolle von Bittstellern gedrängt werden!

Fazit: Für uns Fachhochschulprofessoren ist Hochschulmarketing eine Herausforderung, die wir annehmen sollten – es gibt keinen Anlass, sich auf den Lorbeeren des Erfolgs der Fachhochschulen auszuruhen. Aber wir müssen auch deutlich machen: Hochschulmarketing ist zugleich eine Herausforderung für den Staat und die Hochschulverwaltungen!

Ihr Nicolai Müller-Bromley



## Marketing als Aufgabe deutscher Hochschulen

### Hochschulmarketing – Aufgabe für Hochschulen und Staat 3

Nicolai Müller-Bromley, Vizepräsident des **hlb** und Hochschullehrer an der FH Osnabrück, führt in seinem Leitartikel den Nachweis, dass Marketing auch den Staat in die Pflicht nimmt. Er muss Rahmenbedingungen so gestalten, dass die Fachhochschulen im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen können.

### Hochschulen als Dienstleistungsunternehmen

Günter Siegel beschreibt in seinem Einführungsreferat Etappen eines Weges, der die Hochschulen von staatlichen Einrichtungen zu modernen, global ausgerichteten Dienstleistungsunternehmen führt. „Wissen“ wird zur Ressource, die auf dem weltweiten Bildungsmarkt angeboten und verkauft werden soll.

6

### Marketing als Aufgabe deutscher Hochschulen

Hans Rainer Friedrich ist Abteilungsleiter Hochschulen im Bundesministerium für Bildung und Forschung und als solcher ein intimer Kenner der deutschen und ausländischen Hochschullandschaften. Das staatlich initiierte Marketing deutscher Hochschulen wird von einer Vielzahl von Institutionen getragen, deren Arbeit im wesentlichen vom Bundesministerium und den Ländern finanziert und koordiniert wird. Diese Global Players sollen Aktivitäten an den Hochschulen anstoßen und best practice erzeugen.

7

### Marketing the New Universities

John Izbicki war lange Jahre für die Konferenz der Polytechnics (Fachhochschulen) in England als Leiter Öffentlichkeitsarbeit tätig. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit war den englischen Fachhochschulen nie fremd, sondern stets eine alltägliche Notwendigkeit im Wettbewerb um Studierende, Wissenschaftler und finanzkräftige Absolventen.

12

### Kundenorientierung als erste Maxime

Herman Blom lehrt an der Hanzehogeschool Groningen, kennt aber die Fachhochschulen ebenfalls durch Lehraufträge. Der Studierende wurde zum Kunden der Hochschule. Er wird mit harten Studienbedingungen konfrontiert. Ein Versagen können sich beide nicht leisten. Leistungsunwillige werden zum Defizitfaktor.

15

### Akkreditierungsverfahren an Fachhochschulen in den Niederlanden

Roland Richter berichtet in seinem Beitrag über die Entwicklung von Standards und Verfahren, um die internationale Anerkennung der niederländischen Studienangebote durch Ausrichtung an internationalen Standards zu erlangen. Die so erreichte Akkreditierung ist ihrerseits wiederum ein Marketing-Element, das im internationalen Bildungsmarkt von Bedeutung ist. Wir haben den Beitrag zusätzlich zum Tagungsablauf in die Dokumentation aufgenommen.

20

### Die Marketing-Konzeption der Hochschule Bremen

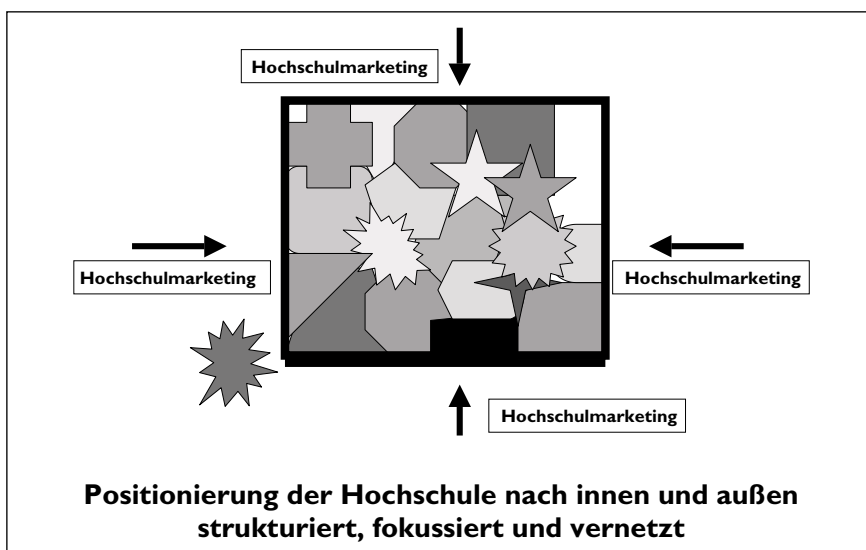
Ronald Mönch ist langgedienter Rektor der Hochschule Bremen und Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz. Er beschreibt den Weg und die Hindernisse seiner Hochschule auf dem Weg zum Anbieter internationaler marktkonformer Dienstleistungen in Forschung und Lehre. Das Leitbild aus dem Jahr 1998 fasst das Bekenntnis zu Innovation der Produkte und zu Profilbildung einer Universität neuen Typs zusammen.

23

### Auslandsmarketingprojekt des deutschen Fachhochschulsystems mit Präsentation in Indien

Von großer Resonanz auf das Studienangebot der Fachhochschulen in Indien können Lothar Issler und Richard Aubele von der Fachhochschule für Technik Esslingen berichten. Sie waren federführend für ein bisher einmaliges Projekt zur Präsentation der Fachhochschulen im Ausland.

26



## Competo – Neue Wege im strategischen Hochschulmarketing 30

In der Wirtschaft spielen anders als in Politik und Gesellschaft Statusfragen eine untergeordnete Rolle. So konnte *Ulrike Fischer* auch von einer strategischen Allianz berichten, die ganz unterschiedliche Hochschulen, von der Kunsthochschule über die Universität zur Fachhochschule eingegangen waren.

## „Ich werde was ich weiß“ 32

Der Titel der Werbekampagne für die Fachhochschulen in Schleswig-Holstein ist Programm, wie *Silke Juchter* aufzeigt: Theorie, aber auch konkrete Praxis, das ist es, was eine Fachhochschule ausmacht.

## Marketing-Maßnahmen der Fachhochschule Gießen-Friedberg 35

Die Fachhochschulen wissen wenig über ihre Kunden. Die Erfahrung der Autoren *Klaus Tölle* und *Ulrich Vossebein* zeigt, dass sich die Fachhochschulen nicht auf traditionelle Träger der Schülerberatung verlassen sollten, sondern selbst an Schulen, Arbeitsämter und Unternehmen herantreten müssen.

## Das Buddy-System der Fachhochschule Bielefeld 39

Die Fachhochschule Bielefeld und deren Leiterin des akademischen Auslandsamtes, *Brigitte Perlick*, haben ein an deutschen Fachhochschulen einmaliges Betreuungskonzept für ausländische Studierende aufgebaut. Die Betreuung bezieht nicht nur Hilfestellung in Fragen des Studiums, sondern insbesondere Betreuung während des Alltags und in der Freizeit ein.

## Zwischen Orientierungs- losigkeit und Anpassung 40

Sind Studierende Kunden oder mitverantwortlich teilhabende Hochschulmitglieder? Kann die Wirtschaft überhaupt Kunde der Hochschulen sein? Das waren die Fragen, denen *Marco Finetti* als Moderator der Podiumsdiskussion nachgegangen ist.

## Neues von Kollegen 42

## Was der hlb bietet 43

## Neuberufene 43

## Impressum

**Herausgeber:** Hochschullehrerbund – Bundesvereinigung – e.V. (*hlb*)

**Verlag:** *hlb*, Rüngsdorfer Straße 4 c, 53173 Bonn, Telefon (02 28) 35 22 71, Telefax (02 28) 35 45 12 eMail: [hlbbonn@aol.com](mailto:hlbbonn@aol.com), Internet: [www.hlb.de](http://www.hlb.de)

**Schriftleitung:** Prof. Dr. Dorit Loos  
Buchenländer Str. 60, 70569 Stuttgart,  
Telefon (07 11) 68 25 08, Telefax (07 11) 677 05 96  
eMail: [d.loos@t-online.de](mailto:d.loos@t-online.de)

**Redaktion:** Prof. Dr. Dorit Loos  
Dr. Hubert Mücke

**Titelbildentwurf:** Prof. Wolfgang Lüftner

Verbands offiziell ist die Rubrik „*hlb*-AKTUELL“. Alle mit Namen des Autors/der Autorin versehenen Beiträge entsprechen nicht unbedingt der Auffassung des *hlb* sowie der Mitgliedsverbände.

**Erscheinungsweise:** zweimonatlich  
Jahresabonnements für Nichtmitglieder  
DM 89,- (Inland), inkl. Versand  
DM 89,- (Ausland), zzgl. Versand

Probeabonnement auf Anfrage  
Erfüllungs-, Zahlungsort und Gerichtsstand ist Bonn.

**Anzeigenverwaltung:**  
wmw Ralf und Jutta Müller,  
Lindenweg 28a, 53567 Asbach  
Telefon (0 26 83/96 72 11, Fax (0 26 83/96 72 13

**Herstellung und Versand:**  
GfD – Gesellschaft für Druckabwicklung mbH,  
Linzer Straße 140, 53604 Bad Honnef

### Inserenten:

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Verlag Neue Wirtschaftsbriefe        | U2 |
| Rathgeber & Partner                  |    |
| Unternehmensplanspiel LUDUS 4.0      | 25 |
| Franz Vahlen Verlag                  |    |
| Theisen: Wissenschaftliches Arbeiten | 29 |
| R. v. Decker – Hüthig Fachverlage    |    |
| Recht der Fachhochschulen            | 31 |
| Hamburg-Mannheimer Versicherungen    |    |
| Beamtendarlehen                      | 42 |
| Scientia                             |    |
| S-PLUS-Stundenplaner 1/1 Seite       | U4 |

### Marketing als Aufgabe deutscher Hochschulen

So lautete der Titel des XVII. Kolloquiums des Hochschullehrerbundes, das am 23. November 2000 im Wissenschaftszentrum Bonn stattfand. Der *hlb* hat mit dieser Tagung nach der Thematik „Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen (11. November 1998)“ erneut ein zukunftsweisendes Thema aufgegriffen und gelungenen Beispielen aus dem In- und Ausland Gelegenheit zur Präsentation geboten. Möge das eine oder andere Beispiel Nachahmer finden.

Die inhaltliche und organisatorische Vorbereitung und Durchführung der Tagung lag bei *Dr. Hubert Mücke*, Geschäftsführer des Hochschullehrerbundes, der auch für die hiermit vorgelegte Dokumentation verantwortlich zeichnet. Besonderer Dank gilt *Dr. Rolf Reinert*, Referatsleiter im Bundesministerium für Bildung und Forschung, der ein stets geduldiger, kompetenter und engagierter Gesprächspartner war, sowie Herrn *Prof. Hans Rainer Friedrich*, Abteilungsleiter Hochschulen, der den Mut fand, dieses neuartige Thema so frühzeitig aufzugreifen.

Tagung wie auch Dokumentation sind ein Projekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, Förderkennzeichen M1563.00.



### Das Heft 2/2001

mit dem Schwerpunkt

Prüfungsrecht

erscheint

am 20. April 2001

Vorschau



*Während ausländische Hochschulen den globalen Bildungsmarkt unter sich aufteilen, kämpfen die Fachhochschulen um nationale Anerkennung und um gleiche Wettbewerbsbedingungen für alle Hochschulen. Wettbewerbsfähigkeit ist aber Voraussetzung für Teilhabe am Bildungsmarkt, der nicht nur das Werben um Studierende sondern auch um Wissenschaftler einschließt. Staatliche Reformbemühungen verlieren dann ihre Glaubwürdigkeit, wenn ihr Motiv allein auf staatliche Finanzknappheit zurück geht.*

**Prof. Dr. Günter Siegel**  
**(Technische Fachhochschule Berlin)**  
**Präsident des**  
**Hochschulverbandes**  
**Rüngsdorfer Straße 4c**  
**53173 Bonn**  
**siegel@tfh-berlin.de**

# Hochschulen als Dienstleistungsunternehmen

Nicht erst seit kurzem, sondern schon seit einigen Jahren schlagen Bildungsexperten und inzwischen auch die deutsche Hochschulpolitik vor, dass Hochschulen Dienstleistungsunternehmen werden sollen. Die Studierenden sind unsere Kunden, die Hochschule und wir, die Professoren und Professorinnen, sollen sich kundenorientiert verhalten. „Wissen“ wird zur Ressource, die auf dem weltweiten Bildungsmarkt angeboten und verkauft, vermarktet werden soll.

Die Kameralistik wird abgeschafft, die Buchführung der Hochschulen wird auf Kostenrechnung umgestellt. Dass dies sicher nicht von heute auf morgen bewerkstelligt werden kann, weiß jeder von uns, da die Hochschulen bis vor wenigen Jahren weitgehend wie Behörden handelten.

An den Hochschulen wird evaluiert, es wird die Lehre verbessert und es werden Leitbilder entwickelt, auf deren Grundlage Zielvereinbarungen geschlossen werden können. Diese Zielvereinbarungen bieten bei Erfüllung bestimmter Ziele wie Einrichtung von Studiengängen, Einhalten von Regelstudienzeiten, Einhalten von Absolventenzahlen etc. der Hochschule eine garantierte Grundfinanzierung, wobei allerdings zunehmend davon ausgegangen wird, dass die Hochschulen sich durch Angebote im Bereich Weiterbildung auch zu einem gewissen Teil selbst finanzieren.

Leider scheint es für uns Hochschulmitglieder, dass diese an sich positive Entwicklung keineswegs so rasant vorangetrieben worden wäre – stünde nicht die Politik mit leeren Kassen dahinter. Sicher besser motivierend wäre ein Ansatz mit oder aus überzeugenden Argumenten gewesen.

## Internationaler Bildungsmarkt

Der internationale Wettbewerb um kluge Köpfe nimmt zu! Weltweit gibt es sicher Millionen mobiler Studierender, von denen die besten die zukünftige Elite ihrer Heimatländer bilden werden. Die USA und GB, aber auch Australien, Neuseeland und inzwischen Frankreich umwerben qualifizierte und finanziell einigermassen gut gestellte Studierende mit speziellen Studienangeboten, gastfreundlichen Rahmenbedingungen und einem professionellen Marketing.

Wenn wir im internationalen Wettbewerb mithalten wollen, müssen die deutschen Hochschulen etwas Gleichwertiges

entgegensetzen – und zwar auch dann, wenn sie nicht (oder noch nicht) auf direkte kommerzielle Erträge zielen. Denn schon die wissenschaftliche und kulturelle Bereicherung durch hochqualifizierte internationale Studierende lohnt die Beteiligung an diesem Wettbewerb. Hinzu kommen langfristige politische und wirtschaftliche Erträge, die sich aus einem Netz von Partnern und Freunden ergeben. Und nicht zuletzt ist die Beteiligung am internationalen Bildungsmarkt ein hochschul- und wissenschaftsadäquater Antrieb zu ständiger Qualitätsverbesserung in Lehre und Forschung.

Neben diesem klassischen Einladungswettbewerb um internationale Studierende tritt zunehmend der Export von Ausbildungsangeboten ins Ausland, zum Kunden vor Ort, durch Franchising-Modelle, gemeinsame Entwicklungen, PublicPrivatePartnerships bis hin zu Universitätsgründungen (Zweigstellen) im Ausland. Bei solchen „off-shore“ Angeboten sind deutsche Hochschulen so gut wie nicht präsent.

## Nationaler Bildungsmarkt

Aber auch der nationale Bildungsmarkt wird durch zunehmenden Wettbewerb geprägt. Wenn im Rahmen von Zielvereinbarungen Hochschulen auch innerhalb Deutschlands in Wettbewerb treten, wenn sie nach Zahl von Absolventen finanziert werden, ist vielleicht auch der Tag nicht mehr fern, an dem innerhalb Deutschlands ein Werben um die Abiturienten eines Altersjahrgangs einsetzt. Ein denkbare Ranking der Hochschulen wird diesen Wettbewerb verstärken.

Aus verschiedensten Ansätzen heraus ist für die deutschen Hochschulen notwendig, sich in diesem Gesamt-Bildungsmarkt international, aber auch national zu positionieren und ein professionelles Marketing durchzuführen.

So ist es der richtige Zeitpunkt, um über Möglichkeiten eines strategischen Marketings nachzudenken. Die heute präsentierten Beispiele aus dem In- und Ausland sollen dieses Nachdenken anregen, aber auch erste mögliche Ansätze bieten. Die abschließende Podiumsdiskussion soll Studierende, Absolventen und Vertreter der Wirtschaft zu Worte kommen lassen.

Wir können gespannt sein auf die Erwartungen unserer Kunden und die Berichte aus den Hochschulen. □





*Wissenschaft und Internationalität waren in der Vergangenheit Synonyme. Heute sind Politik und Wissenschaftsorganisationen Motoren eines institutionalisierten und professionellen internationalen Marketing der Hochschulen. Die Fachhochschulen haben auf Grund ihrer typischen Merkmale gute Chancen, sich im entstehenden internationalen Bildungsmarkt gut zu positionieren.*

**MD Prof. Hans R. Friedrich**  
**Bundesministerium für Bildung**  
**und Forschung**  
**Heinemannstraße 2**  
**53175 Bonn**

# Marketing als Aufgabe deutscher Hochschulen

Als wir – der Hochschullehrerbund und das Bundesministerium für Bildung und Forschung – vor fast einem Jahr zum ersten Mal über ein neues *hfb*-Kolloquium sprachen und uns dann auf das Thema „Marketing an Hochschulen“ verständigten, ahnten wir, dass wir mit diesem Thema richtig liegen würden. Dass es inzwischen hochaktuell ist, ist eine Entwicklung der letzten Wochen.

Die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK)<sup>1)</sup> hat im Rahmen eines Bildungspolitischen Gesprächs „Internationales Marketing für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland“ am 30. Okt. 2000 folgenden Beschluss gefasst:

„...Die BLK verständigt sich auf die Einrichtung einer ‚Konzertierten Aktion Bildungsmarketing‘ und nimmt das Papier ‚Aktionsrahmen Internationales Marketing für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland‘ hinsichtlich seiner grundsätzlichen Aussagen zur Notwendigkeit und Zielsetzung der Konzertierten Aktion zustimmend zur Kenntnis. Für die Unterstützung der Konzertierten Aktion wird beim Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) ein Sekretariat angesiedelt, das vom Bund finanziert wird. Ein wichtiges Element der Konzertierten Aktion ist die Durchführung einer „Dachkampagne“ für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland. Gleichzeitig geht es um die Verbesserung der Rahmenbedingungen und die Attraktivität unserer Angebote. Die Initiative soll gemeinsame Aktionen anstoßen und ein eng abgestimmtes arbeitsteiliges Vorgehen der Akteure sichern. Die Dachkampagne soll im Frühjahr 2001 eingeleitet werden...“<sup>2) 3)</sup>

Damit werden Ziele, die schon in dem gemeinsamen Bericht von Bund und Ländern vom Dezember 1999 an die Regierungschefs – Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Studienstandortes Deutschland<sup>4)</sup> – formuliert wurden, jetzt konzertiert und auch energisch in Richtung Umsetzung angegangen. Die Bereitschaft der Bundesregierung, hierfür zusätzliche Mittel aufgrund eingesparter Zinsaufwendungen aus UMTS-Erlösen im Rahmen ihrer generellen Steigerung der Haushaltsmittel für Bildung und Forschung zur Verfügung zu stel-

len, hat dabei offenbar sehr hilfreich gewirkt.

Gehen wir aber für einen Moment noch einmal einen Schritt zurück und fragen uns kurz, was das heute auch im politischen Sprachgebrauch beliebte Wort „Marketing“ eigentlich bedeutet. MEYERS Großes Taschenlexikon in 24 Bänden meldet noch in der Ausgabe 1990 unter dem Stichwort „Marketing“ lakonisch die Erläuterung „= Absatz“ und sonst nichts – vielleicht auch ein Indiz dafür, dass wir bisher in Deutschland den Begriff Marketing und die Anwendung der damit verbundenen Aufgabe, jedenfalls im nichtkommerziellen Bereich, bisher noch nicht so Ernst genommen haben.<sup>5)</sup>

Vielleicht nehmen wir deshalb lieber ein Werk aus dem angelsächsischen Sprachraum, wo der Begriff ja auch herkommt (übrigens aus Europa und nicht aus den USA, wie neuere Lexika – z.B. Gablers Wirtschafts-Lexikon – behaupten). Das Penguin Dictionary of Commerce beschreibt schon 1970 den Begriff wie folgt:

„Marketing,

A term defined by the Institute of Marketing (founded 1911 in London) as



Bild | Konzertierte Aktion

Die neue Hochschule 1/2001

,the management function which organizes and directs all those business activities involved in assessing and converting customer purchasing power into effective demand for a specific product or service to the final consumer or user so as to achieve the profit, target, or other objectives set by a company...'“<sup>6)</sup>

Der Gedanke, dass auch – selbst staatliche – Hochschulen sich in bestimmtem Umfang als Dienstleistungsunternehmen empfinden sollen und dürfen, hat ja in den letzten Jahren auch bei uns Verbreitung gefunden.<sup>7)</sup>

Wenn das akzeptiert wird, ist es auch für deutsche – und nicht nur für z.B. amerikanische – Hochschulen legitim und

sinnvoll, sich mit den aus der Betriebswirtschaft kommenden Prinzipien und Maximen eines systematisch betriebenen Marketings auseinander zu setzen.<sup>8)</sup>

Die Zahl des Schrifttums über systematische und zum Teil sogar sektorspezifische Ansätze zum Marketing ist inzwischen recht groß,<sup>9)</sup> systematische Ansätze im öffentlichen/staatlichen Bereich sind aber immer noch eher die Ausnahme.

Vielleicht reicht es für die heutige Einführung aber, sich anhand eines der „Altmeister“ der deutschen Vertreter des Faches (MEFFERT) noch einmal die grundsätzlichen Überlegungen in Erinnerung zu rufen (Bild 2).<sup>10)</sup>

Auf der Basis solcher genereller Über-

legungen und Handlungsansätze sollen jetzt die in der BLK beschlossenen und maßgeblich vom Bund ge- und beförderten Maßnahmen anlaufen. Sie sind in erster Linie auslandsorientiert. Ein inzwischen wieder dynamischeres deutsches Hochschulsystem, das beachtliche Anstrengungen zu größerer internationaler Kompatibilität selbst unternimmt und entsprechende Aktivitäten auf europäischer Ebene (Stichwort: Bologna-Prozess<sup>11)</sup>) konstruktiv begleitet, möchte seinen Wunsch, am entstehenden Welt-Bildungsmarkt einen fairen Anteil zu erhalten, anmelden. Neben allgemeinen Marktüberlegungen spielen dabei auch Gesichtspunkte der künftigen Nach-

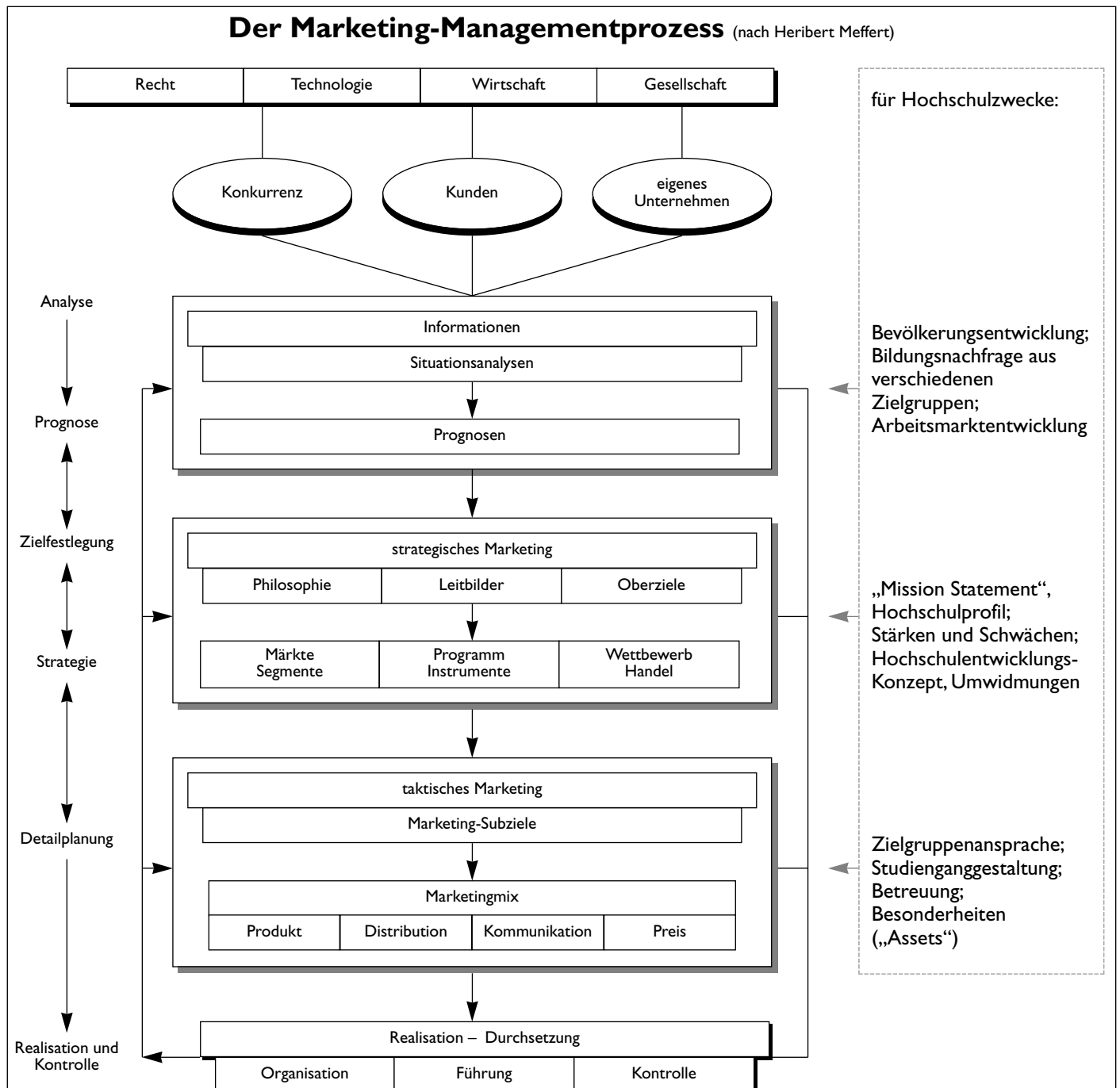


Bild 2



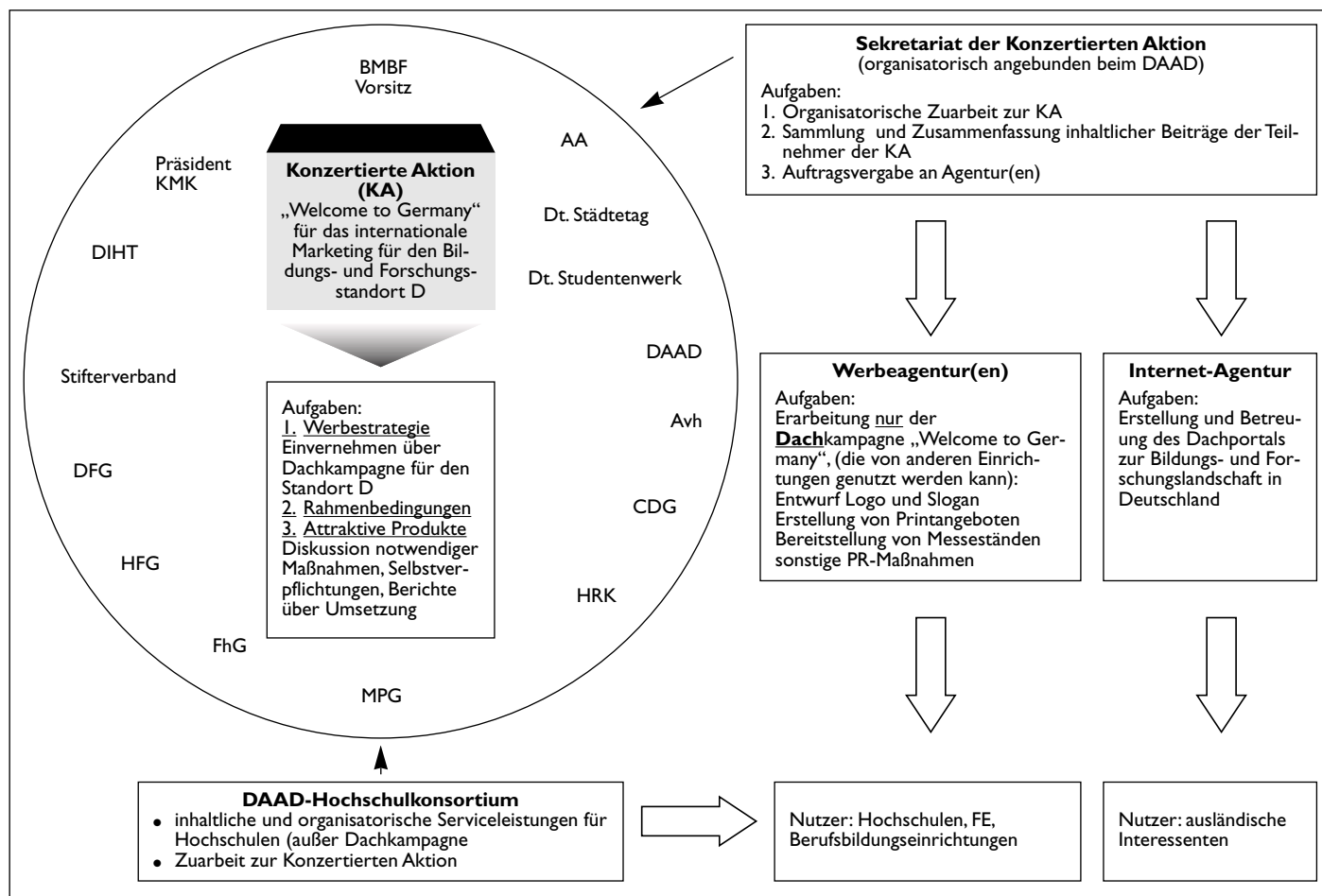


Bild 3

Die neue Hochschule I-2001

wuchsgewinnung eine besondere Rolle. Die Suche nach besonders befähigten Nachwuchskräften ist inzwischen international; auch an der Nutzung des weltweiten Talentpools wollen wir teilhaben.

Die Fachhochschulen<sup>12)</sup> mit ihren typischen Merkmalen

- enge Verbindung von Wissenschaft und Praxis in Lehre und Studium
- effiziente Organisation von Studium und Prüfungen
- Unterricht in Kleingruppen und Seminaren; kürzere Studienzeiten
- Möglichkeit zur Verleihung von Bachelor- und Mastergraden seit der Novelle zum
- Hochschulrahmengesetz (HRG)<sup>13)</sup> vom August 1998
- gute internationale Einbettung durch eine Vielzahl von Kooperationsabkommen
- Betätigung in der angewandten Forschung und Entwicklung,<sup>14)</sup> die inzwischen als Aufgabe der Fachhochschulen in allen Hochschulgesetzen der Länder verankert ist

haben gute Chancen, sich im entstehenden internationalen Bildungsmarkt gut zu positionieren.

Marketing findet im Wettbewerb statt. Wenn man ein „Produkt“ oder eine Dienstleistung erfolgreich vermarkten

will, müssen sie gut und attraktiv sein oder dazu gemacht werden. Über Güte und Attraktivität entscheidet in einem wettbewerblichen Markt der Kunde bzw. die Kunden (Studierende; Arbeitgeber; kompetitive Wissenschaftsorganisationen als Abnehmer von Nachwuchswissenschaftlern). Güte und Attraktivität können nicht staatlich deklariert oder verordnet werden. Bei aller Auslands-Werbe-Euphorie, die jetzt offensichtlich ausbricht, sollten wir deshalb nicht vergessen, dass wir auch noch ein paar strukturelle und inhaltliche Aufgaben in der Gestaltung unseres deutschen Hochschulsystems zu lösen haben, bevor unsere Produkte oder Dienstleistungen in besonderer Weise „marketable“ werden; nur mit Werbung ist es nicht getan. Diese Punkte, an denen es noch zu arbeiten gilt, sind in der Broschüre von Frau Bundesministerin Bulmahn „Mut zur Veränderung. Deutschland braucht moderne Hochschulen“<sup>15)</sup> und in ihrem jüngsten Konzept zur Dienstrechtsreform<sup>16)</sup> genannt; einige Punkte stehen auch schon (oder noch) in dem sog. Eckwertepapier, das Bund und Länder im Mai 1993 gemeinsam ihren Regierungschefs vorgelegt haben<sup>17)</sup> bzw. in dem fortgeschriebenen Bericht „Umsetzung der Studienstrukturreform“ von KMK und HRK.<sup>18)</sup>

Dies vorausgeschickt, sollten wir uns die jetzt diskutierten sinnvollen Elemente eines strategischen Marketing für den deutschen Hochschul- und Forschungsbereich einmal kurz näher anschauen. Der sog. Aktionsrahmen des BLK-Beschlusses enthält sechs Hauptaufgabenbereiche (Bild 6)

- A Strategischer Dialog und konzertiertes Handeln in der Initiative „Internationales Marketing für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland“
- B Werbung für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland im Ausland
- C Verstärkte Betreuung und Verbesserung der Rahmenbedingungen
- D Produktoptimierung
- E Gewinnung ausländischer Wissenschaftler und Studierender sowie Rückgewinnung deutscher Wissenschaftler aus dem Ausland
- F Berufliche Weiterbildungsangebote für ausländische Fach- und Führungskräfte sowie Förderung von Zusammenarbeit

Zur Koordinierung und Bewältigung dieser Aufgaben sollen alle wesentlichen Beteiligten<sup>19)</sup> in einer „Konzertierten Aktion“ zusammengefasst werden, die eine eigene Geschäftsstelle erhält (Bild 3 und

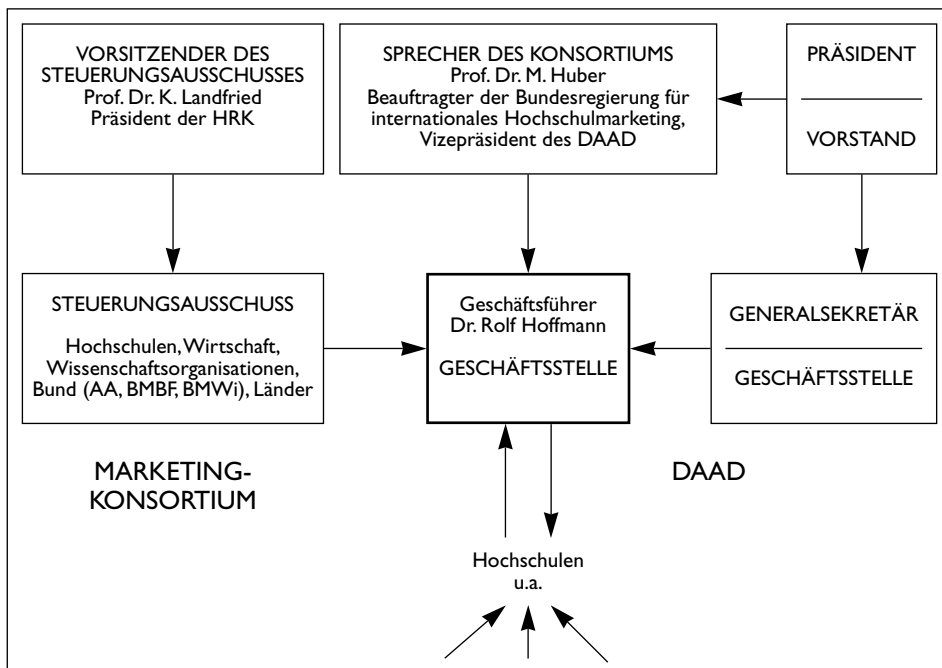


Bild 4

Die neue Hochschule 1/2001

4). Zur Vorbereitung der strategischen und taktischen Arbeiten sind im Rahmen der BLK sechs Arbeitsgruppen eingesetzt worden (Bild 6):

1. Konzept für die Dachkampagne und das Marketing
2. Verbesserung arbeitsrechtlicher Bedingungen
3. Einwerbung von Wissenschaftlern und Studierenden
4. Produktoptimierung
5. Auslandspräsenz
6. Weiterbildung

die bis Mitte Dezember wieder an Bund und Länder berichten und eine Art „Fahrplan“ vorlegen sollen. Danach will dann die noch einzurichtende Geschäftsstelle für internationales Hochschulmarketing Beratungsdienstleistungen anbieten.

Wer tut – über einzelne Personen und Institutionen hinaus – sonst noch oder schon unter übergreifenden Gesichtspunkten etwas in diesem Bereich? An dieser Stelle muss ich den Stifterverband für die deutsche Wissenschaft loben, nicht nur, weil wir heute auch in seinem Hause – dem Wissenschaftszentrum Bonn – tagen.

Der Stifterverband hat – wie zuvor schon im Universitätsbereich – ein Aktionsprogramm „Reformfachhochschulen“ ausgeschrieben, mit dem ab 2001 fünf besonders reformfreudige Fachhochschulen drei Jahre lang mit insgesamt 3,15 Mio DM gefördert werden sollen. Die Bewerbungsfrist läuft noch bis zum 15. Dez. 2000, Marketing-Aktivitäten sind als ein wichtiger Punkt besonderen Reformbedarfs in der Ausschreibung genannt.<sup>20)</sup>

In einer bereits früher erfolgten För-

derentscheidung hat der Stifterverband beschlossen, eine Koordinierungsstelle für Hochschulmarketing zu unterstützen. Sie ist an der TU Dresden eingerichtet. Die Koordinierungsstelle wird das Marketing-Know-how der TU Dresden mit den Reformuniversitäten Dortmund und TU Hamburg-Harburg sowie der Fachhochschule Potsdam und der Hoch-

schule der Künste Berlin vernetzen und Anlaufstelle für andere interessierte Hochschulen sein. Diese Hochschulen haben sich inzwischen zu einem Verbund namens „Competo – strategisches Hochschulmarketing“ mit eigener Homepage im Internet zusammengeschlossen (Bild 5, vgl. den Beitrag Fischer).<sup>21)</sup>

Meine Damen und Herren, wie Sie sehen, besteht der Wunsch und der Wille, im Bereich Hochschulmarketing etwas mehr zu tun als bisher. Da wir trotzdem auf breiterer Ebene erst damit anfangen, möchten wir uns gerne von in- und ausländischen Partnern, die hier schon länger aktiv sind, beraten lassen und mit ihnen Ansichten und Erfahrungen austauschen. Das soll – unter anderem – im heutigen Kolloquium geschehen. Ich möchte deshalb den Vortragenden Experten herzlich für ihre Bereitschaft danken, heute mit uns zu diskutieren, und freue mich nun mit Ihnen auf die nachfolgenden Vorträge.

- 1) Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK): „BLK-Informationen 2000“, Bonn 2000 (vgl. <http://www.blk-bonn.de>)
- 2) Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung: „Internationales Marketing für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland. Gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Kommunen,

Beratungsdienstleistungen

## Internationales Hochschulmarketing

Strategisches Hochschulmarketing  
**COMPETO**

Sie denken an die Optimierung des internationalen Marketings Ihrer Hochschule oder an die noch gezieltere Rekrutierung hochqualifizierter internationaler Studierender und Wissenschaftler? In jedem Fall werden Sie für Ihr Projekt einen kompetenten Partner benötigen, der Sie fachlich und organisatorisch versiert berät. Nutzen Sie unser Beratungsangebot! Wir bauen ein Team professioneller Experten auf, das auch vergleichende Beratung (Benchmarking) anbieten kann.

...

Beratungsdienstleistungen bieten wir ab Mitte 2001 in den folgenden Bereichen an:

- **Strategisches Marketing:** Leitbild und Corporate Identity im internationalen Kontext, Verankerung der Marketingaufgaben im Hochschulmanagement, Strategie- und Umsetzungsplanung/Marketingkonzeption;
- **Kommunikationsmarketing:** Entwicklung/Planung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien in allen Bereichen der internationalen PR (incl. Medieneinsatz);
- **Off-shore-Gründungen im Ausland:** Strategie- und Umsetzungsplanung für die Etablierung bzw. Durchführung wissenschaftlicher Bildungsangebote deutscher Hochschulen im Ausland;
- **Internationalisierung:** Einrichtung von internationalen Studiengängen, Rekrutierung von internationalen Studierenden und Wissenschaftlern, Marktanalysen zu ausgewählten Zielländern/-regionen, Zusammenarbeit der Akteure auf Hochschulebene (Auslandsamt, Pressestelle, Transferstellen).

Bild 5

Die neue Hochschule 1/2001

Wissenschaft und Wirtschaft: Aktionsrahmen", beschlossen im Rahmen der BLK am 30.10.2000, Druckstück, BLK Bonn (vgl. <http://www.blk-bonn.de>)

- 3) Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (Hrsg.): „Bildungspolitisches Gespräch der BLK: Internationales Marketing für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland. Materialien“, Unterlagen zu TOP 4 der Sitzung am 30. Okt. 2000, K 00.45 Drs. vom 16.10.2000
- 4) „Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Studienstandortes Deutschland. Bericht und gemeinsame Erklärung von Bund und Ländern“, von den Regierungschefs von Bund und Ländern beschlossen am 16.12.1999, Abschnitt 2.5 „Verbesserung der Information über den Studienstandort Deutschland; Marketing“ in der gemeinsamen Erklärung, S. 3–4, Abschnitt 6. „Verbesserte Information über das deutsche Hochschulsystem; Marketing-Maßnahmen“ im Bericht, S. 25–27, BLK-Drucksache K 99.57, Bonn 1999
- 5) MEYERS Großes Taschenlexikon in 24 Bänden, 3. akt. Auflage 1990, Band 14, BI Taschenbuch Verlag Mannheim, Wien, Zürich 1990, S. 47, ISBN: 3-411-11143-7
- 6) Michael GREENER: „The Penguin Dictionary of Commerce“, Penguin Books Ltd. Middlesex, New York and Victoria, first published 1970, p. 209
- 7) Denise AMRHEIN: „Die Universität als Dienstleistungsunternehmen. Innovative Organisationsstrukturen und Motivationskonzepte“, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden Gabler 1998, ISBN: 3-8244-6808-5
- 8) Detlef MÜLLER-BÖLING, Lothar ZECHLIN, Klaus NEUVIANS: „Strategieentwicklung an Hochschulen“, Bergstadt-Verlag Wilhelm Gottlieb Korn GmbH, Würzburg 1998, ISBN: 3892043507; Bettina WENTZEL und Dirk WENTZEL (Hrsg.): „Wirtschaftlicher Systemvergleich Deutschland / USA anhand ausgewählter Ordnungsbereiche“, Kapitel „Deutsche und amerikanische Hochschulen: Ein Systemvergleich“, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH (UTB für Wissenschaft: Uni-Taschenbücher 2121) Stuttgart 2000, S. 223–277, ISBN: 3-8552-2121-0 (UTB); Michio KAKU: „Zukunftsvisionen. Wie Wissenschaft und Technik des 21. Jahrhunderts unser Leben revolutionieren“, Lichtenberg Verlag München 1998, ISBN: 3-7852-8411-X; John BRENNAN (ed.): „What kind of university? International perspectives on knowledge, participation and governance“, The Society for Research into Higher Education, Open university Press, Buckingham 1999, ISBN: 0-335-20429-5
- 9) Einige Publikationen aus jüngerer und jüngerer Zeit seien beispielhaft aufgeführt: Heribert MEFFERT, Manfred BRUHN: „Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden“, Th. Gabler Verlag Wiesbaden 2000, ISBN: 3409336885; R. OLBRICH: „Marketing. Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung“, Springer Verlag Heidelberg 2000, ISBN: 3-540-67881-6; U. KOPPELMANN: „Produktmarketing. Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager“, 6. überarb. und erw. Auflage, Springer Verlag Heidelberg 2000, ISBN: 3-540-67147-1;

## Gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Kommunen, Wissenschaft und Wirtschaft

Aktionsrahmen (beschlossen in der BLK am 30.10.2000):

- A Strategischer Dialog und konzertiertes Handeln in der Initiative:  
„Internationales Marketing für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland“
- B Werbung für den Bildungs- und Forschungsstandort Deutschland im Ausland
- C Verstärkte Betreuung und Verbesserung der Rahmenbedingungen
- D Produktoptimierung
- E Gewinnung ausländischer Wissenschaftler und Studierender sowie Rückgewinnung deutscher Wissenschaftler aus dem Ausland
- F Berufliche Weiterbildungsangebote für ausländische Fach- und Führungskräfte sowie Förderung von Zusammenarbeit

Vorbereitung der Umsetzung –

Sechs Bund-Länder-Arbeitsgruppen eingesetzt:

- 1 Konzept für die Dachkampagne und das Marketing
- 2 Verbesserung arbeitsrechtlicher Bedingungen
- 3 Einwerbung von Wissenschaftlern und Studierenden
- 4 Produktoptimierung
- 5 Auslandspräsenz
- 6 Weiterbildung

### Bild 6

- M.P. ZERRES: „Handbuch Marketing-Controlling“, 2. erw. Auflage, Springer Verlag Heidelberg 2000, ISBN: 3-540-67813-1;  
M. BRUHN: „Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden“, 3. neubearb. Auflage, Springer Verlag Heidelberg 2000, ISBN: 3-540-66894-2;  
T. HENNIG-THURAU, U. HANSEN: „Relationship Marketing. Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention“, Springer Verlag Heidelberg 2000, ISBN: 3-540-66942-6;  
Jeffrey E. CURRY: „Internationales Marketing – Neue Märkte erschließen“, Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst Neuwied 1999, ISBN: 3-87156-231-9
- 10) Heribert MEFFERT: „Marketing“, 1. Aufl. 1986, Nachdruck 1990, geb. Ausgabe Th. Gabler Verlag Wiesbaden 2000, ISBN: 3409690174
  - 11) Kultusministerkonferenz (Hrsg.): „Realisierung der Ziele der Bologna-Erklärung in Deutschland – Sachstandsdarstellung“, Beschluss der KMK vom 10.11.2000, gemeinsam erarbeitetes Papier von BMBF, HRK und KMK, Druckstück, Bonn, Nov. 2000
  - 12) Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): „Die Fachhochschulen in Deutschland“, Broschüre in deutscher und englischer Sprache, 3. überarbeitete Auflage, Berlin und Bonn, März 2000
  - 13) Hochschulrahmengesetz (HRG) vom 20.08.1998 (BGBl. I, S. 2190) in der Fassung der Bekanntmachung vom 19.01.1999, BGBl. I, S. 18; Kultusministerkonferenz und Hochschulrektorenkonferenz: „Neue Studiengänge und Akkreditierung. Beschlüsse und Empfehlungen von Kultusministerkonferenz und Hochschulrektorenkonferenz“, 1. Auflage Juli 1999, Bonn
  - 14) vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): „BMBF-Programm zur anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen (aFuE). Bilanz

### Die neue Hochschule 1/2001

von 1992 bis 1999“, Broschüre, Berlin und Bonn, August 2000

- 15) Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): „Mut zur Veränderung. Deutschland braucht moderne Hochschulen. Vorschläge für eine Reform“, Broschüre, Bonn und Berlin 19994
- 16) Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): „Bundesministerin Bulmahn legt Konzept für die Dienstrechtsreform an den Hochschulen vor“, Pressemitteilung des BMBF Nr. 150/2000 vom 21.09.2000 (vgl. <http://www.bmbf.de>)
- 17) „Eckwertepapier der Bund-Länder-Arbeitsgruppe zur Vorbereitung des bildungspolitischen Spitzengesprächs 1993“, zugeleitet mit Schreiben der Staatssekretäre Dr. Schaumann und Dr. Konow vom 05.05.1993 an den Bundeskanzler und den Vorsitzenden der Ministerpräsidentenkonferenz, vervielfältigtes Manuskript, Bonn 1993; Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.): „Staatliche Hochschulen. Daten zur Situation und weiteren Entwicklung“, vervielfältigtes Manuskript, Bonn, 26.02.1992
- 18) Kultusministerkonferenz (KMK) und Hochschulrektorenkonferenz (HRK): „Umsetzung der Studienstrukturreform“, gemeinsame Broschüre, 4. Auflage Juni 1999, Bonn
- 19) Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): „Deutsche Hochschulen gehen in die Marketing-Offensive“, Pressemitteilung der HRK/46/2000-5658 vom 14.11.2000; „Hochschulmarketing“, Drs. Nr. PI 192/12 vom 03.11.2000 zu TOP 12 der 192. Sitzung des HRK-Plenums am 13.11.2000, Bonn
- 20) Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (Hrsg.): „Stifterverband startet neues Aktionsprogramm Reformfachhochschulen“, Pressemitteilung Nr. 83 b vom 18.05.2000 (vgl. auch <http://www.stifterverband.de/pm1183b.html>)
- 21) <http://www.competo.de> □



*Es reicht nicht, gut zu sein, Erfolg misst sich auch an Beliebtheit. Für Hochschulen bedeutet diese Erkenntnis, dass sie Freunde gewinnen müssen und dafür zu sorgen haben, dass die Studierenden ihren Aufenthalt in guter Erinnerung behalten. In der Aussendarstellung werden die Stärken herausgestellt, die Schwächen – nachdem sie erkannt wurden – müssen abgestellt werden, soll sich Werbung langfristig auszahlen.*

**John Izbicki**  
Cedar Lodge  
Jew Treen Green Road,  
Horsmonden  
Kent TN12 8HR  
jizbicki@aol.com

# Marketing the New Universities

If you want to know exactly how good or how bad the product you are trying to sell is, you should first approach those who have already bought it – the customers who, in your case, are your students and your former students – the alumni. Set up small discussion groups with the men and women who actually chose to study at your institution. You will find out: WHY they made that choice; WHY they picked the course they did; WHICH other institution(s) they had also considered – and WHY they rejected it or them; and WHAT they think of the publicity and other information material that you produce, such as your prospectus and your magazine or newsletter.

You can also find out whether you were top, bottom or somewhere in the middle of the institutions they chose to begin with. And did they visit your college and other colleges prior to making up their minds? Once they applied to you, how quickly did you send them a response? Finally, they can tell you what they think of your contact material and what they would do to improve it. Don't forget that what your current students think can be most helpful in your future recruiting drives. This type of „getting-to-know-you exercise“ should become an annual event and should be organised by the marketing department.

## **Alumni are important for marketing**

Alumni, too, should never be neglected. They form an important asset – possibly your most important. Make sure you have a detailed database that gives you the name and up-to-date address of the past student, the subject he or she studied, the date of graduation and the job and position in that job they secured. Always keep in regular touch with them by sending them your newsletter and organising an annual get-together at the college.

I recently visited the Catholic University of Nijmegen in the Netherlands where the alumni department is very well organised by a young woman who happens to be a member of the Higher Education External Relations Association (HEERA) and attends its annual residential conferences. As this was not very far from Münster in Westphalia – where I had been a student many, many years ago – I decided to drive there. I asked to be

shown to the Alumni Office, only to be met with a blank stare from the porters and a curt: „The what office?“ I decided to walk the corridors and find it and ended up at the Deputy Rector's office. Yes, he said, there was a person dealing with the „alumni question“ and he directed me to a small office situated above one of the chemistry laboratories.

There a (part-time) secretary asked me to sit down and eventually I was greeted by an elderly man who assured me that he had the names of some 300 former graduates – and this, from one of Germany's oldest universities! He said he had taken the list to the Rector and asked what he should do with it. The Rector (rightly) said he should continue building it up. „May I send them our magazine?“ the Alumni Officer asked, only to be told by the Rector: „Oh, no, we haven't any money for that kind of thing!“ Before I left, I was handed a green form. „If you should want to leave anything to the University in your Will, you might like to fill this in...“

True, Alumni can be a great source of income. Many of them will wish to give something back to the college that has helped them become what they are today. But please remember that:

## **Friend-raising comes before fund-raising!**

Before you set out to develop your institution's marketing, you must produce a marketing map. In other words, you must know where you want to go and what will be the best route for reaching your destination. In order to map out the route you'll need to know:

Who your clients are (in other words, the customers ... your students) and who your competitors are (the other institutions in or close to your own area who will be competing for the same customers) – and you will need to decide a timescale in which to journey to your destination. A deadline is required. The Soviets always made „Five-Year Plans“ – and invariably reached them, mainly because their objectives did not pose too great a problem and were fairly easily reachable. Your own goal should not prove unreachable – nor should it prove too simple, for that would be useless.

Get together with your senior management team to analyse exactly how strong

your institution is – and how weak. Strengths and weaknesses are important. You can „sell“ your strengths. How good, for instance, is your research – what has your institution discovered in the past five years that has been of help to society, science, the arts, the locality and so on? And what of those weaknesses? How can they be improved or rectified? How can you turn a weakness into a strength?

And how much is all this striving to reach your goal going to cost your institution? You must produce a detailed budget and add contingency costs (for those unexpected, unplanned crises). For instance, how much can you afford to spend on advertising? Do you have a website? And remember this about websites: they are no good and can even become counterproductive if they are not kept meticulously up to date. A web page that displays the date 1998 instead of 2000 gives a dreadful impression to a prospective student!

### Corporate image

Only after all the above has been established, should you start looking at your institution's CORPORATE IMAGE. A corporate image is of the utmost importance in your marketing campaign. It does not really matter what your logo looks like – as long as it is easily recognisable as YOURS and no one else's. Far too much money is spent on designing logos. One of your own students will probably be very capable of producing a decent logo for a fraction of the fee charged by one of the so-called professional designers.

Having agreed on a logo, make sure that it appears on all letterheads, prospectuses, magazines, newsletters, business cards, brochures, leaflets and the name of the institution displayed on your buildings. Colours must not conflict and all materials should look like they have come out of the same mould. That's what a corporate image is all about. Someone within the marketing department should be appointed to act as a kind of corporate image „police“ – to make sure that no one from among your staff decides to produce his/her own design or send out letters in a different typeface to the one agreed to by the institution.

If you look at Der Spiegel or Die Welt or The Daily Telegraph or Paris Match you will soon understand why a corporate image is so important. Any newspaper that constantly changes its own image soon loses circulation and dies. Readers buy the paper they recognise as „an old friend“. Every successful newspaper or magazine has its own stylebook to make sure that everything conforms to

## 15 Steps of Marketing

1. Marketing's Map: where to go and how best to get there.
2. What you need to know: clients, competitors, timescale.
3. You need: goal to aim for; deadline.
4. So you should: analyse weaknesses as well as strengths; how good is your staff? Research?
5. Budget: How much will it all cost and have you enough?
6. Now look at your Marketing Dpt – and your CORPORATE IMAGE.
7. ALL letterheads, signs, brochures, leaflets, prospectuses, must be shaped as one, fashioned by the same designer, with colours and recognisable logo.
8. STYLE – conform ... „Corporate Image Policy“ (e.g. Der Spiegel, Daily Telegraph, Frankfurter Allgemeine, Paris Match ...)
9. Prospectus ... is it attractive?
10. Do you have a Website?
11. What sort of language is used? Keep it simple!
12. PUBLIC RELATIONS DPT.  
„Accentuate the positive; eliminate the negative.“
13. The use of New Releases ...
14. ALUMNI – former students as an asset but remember:  
Raise Friends before Funds ...
15. Revise & update your marketing plan regularly

Bild 1

Die neue Hochschule 1/2001

the same style, the same layout – the same corporate image.

What of your PROSPECTUS? Is it attractive? Would you wish to attend the institution it is trying to promote and study one of its courses? Does it appeal to the age-range of your customers? If the answer is no, not really, scrap it and have it redesigned at once. Your Prospectus and your Website are your shopwindow. They MUST be kept up to date and attractively designed.

Take a look at the language used in all your promotional literature – above all in your Prospectus and the Web. Is it difficult, even obscure? Don't forget your audience – those who are reading your product. Are they academics whose sentences never seem to end? Or are they young people just out of school – or working people who want to improve their qualifications? Make your language as simple

and attractive as possible (but not so simple as to appear infantile!).

### Public Relations

No Marketing Department is complete without an excellent PUBLIC RELATIONS UNIT. If at all possible, it should be headed by someone who is not an academic but who has had experience of the media – preferably a former journalist. Academics rarely understand the needs of the media. They tend to believe that there is nothing easier than getting a good story into the Press. This, of course, is not the case. It is often very difficult to „sell“ a positive story to a journalist.

News Releases: I have no wish to discourage people from writing news releases, but I do suggest that they should be kept to a minimum. It is far better to pick up the telephone and contact jour-



Bild 2

Die neue Hochschule 1/2001

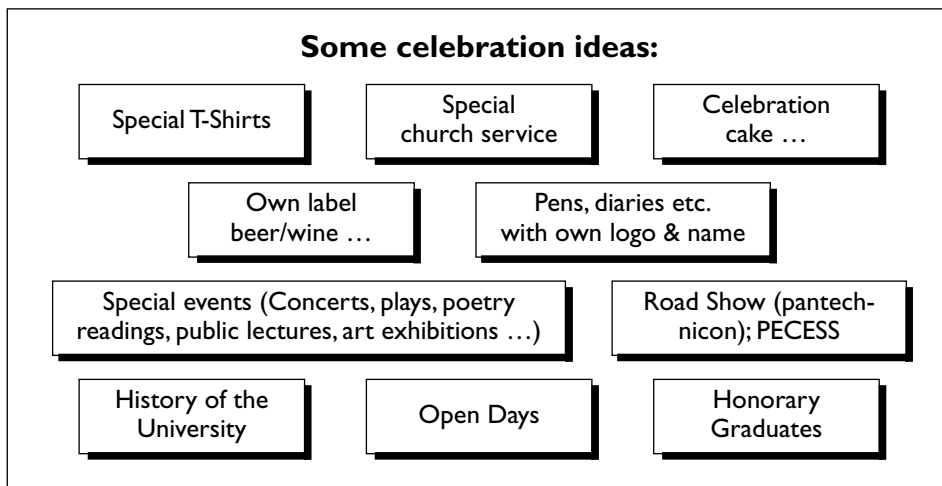


Bild 3

Die neue Hochschule 1/2001

nalists – preferably journalists that you know and can trust! – with the story. Once the journalist has had his/her appetite whetted, then you could follow it up with a more detailed story in a news release. But news releases as such are more often than not written, not so much for the media, as for the institution's governors, council members, heads of department and so on.

Always include your name and contact numbers or the name of someone else who is closely connected with the story (Professor X; Dr Y) at the bottom of the news release to contact „For Further Information“.

And as far as public relations and marketing are concerned, always try to remember the old song: „Accentuate the

positive...eliminate the negative“. After all, it is the positive part of the institution that needs to be promoted.

### Presentations

When I was appointed Director of Public Affairs to the Committee of Directors of Polytechnics in the autumn of 1989, it was my job to promote the country's (then) 34 polytechnics so that they could be given university status by the Government. On 9 November that year, the people demolished the Berlin Wall and I immediately considered how this might become useful to my own campaign. I invented PECESS – the Polytechnics Eastern and Central European Scholarship Scheme. With the help of the Foreign and Commonwealth Office and Mrs Thatcher, the then prime minister, the polytechnics offered one-year scholarships to East German graduates.

The scheme remained alive for some years and brought the polytechnics a great deal of positive publicity both within the UK and abroad. The first such scholarships were presented at the British Embassy, then still on the Unter den Linden in East Berlin. On following years, similar scholarships were awarded to graduate students from Czechoslovakia (then still one country), Poland and Rumania.

Another promotional piece of marketing was to organise a Roadshow ... We hired a Pantech-nicon (which immediately became known as a Polytechnicon!) and filled it with all kinds of materials, from computers and videos showing polytechnic campuses and students, to prospectuses and brochures to give away. The bus travelled round Britain, visiting many public (i.e. independent) schools. Public school pu-

pils rarely applied to polytechnics but only to the „older“ universities. Getting these young students into the Pantech-nicon to „see for themselves“ and have their questions answered by experts, proved of immense help. Applications from this sector did not soar – but there was definite evidence of a slight increase. Well, even the longest journey starts with the first step, as Confucius once said.

Then there was a Polytechnics Week, where polys throughout the country all contributed something – from public lectures and concerts to art exhibitions and open days. The public was fairly ignorant about what the polytechnics really did. They had no idea, for instance, that they ran proper degree courses. The Poly Week helped to open their eyes to what was really being done.

Finally, marketing need not remain confined to what has been described so far. It can take a more direct line. If you are organising, say, a weekend for Alumni – this could be either on an „open for all former students“ or done on a year-by-year basis (e.g. for Graduates of 1986...or graduates of 1984 – 1988 etc) – it would be helpful to provide them with more than just a meal and a lot of wine and a tour of the place.

One could hold a special church service for them and one could also have a stand within the college which would sell (or give away, if the funds reach that far!) such items (look at the picture).

In the UK, universities make a big deal producing an annual crop of honorary graduates. These are often people who have given something of importance to the university already – or might be in a position to make a large donation in the future. Or they might be famous actors/actresses, whose very name in connection with the university would help in its promotional marketing.

Open Days are also popular with the local community. But always make sure that when they come through those doors, there will be something for them to see. Bare corridors are a bore. Have them met by students, all wearing Welcome T-shirts, and the Director/Recto-r/Vice-Chancellor who will make a little speech of welcome and tell visitors a little of the history and of the achievements (academic and other). Cups of tea or coffee and a biscuit – plus, of course, your prospectus or a brochure will be welcomed.

Finally, whatever even you are planning, first make sure that it does not clash with any other, possibly more important event elsewhere. Your friendly local reporter will be able to tell you fairly quickly whether there is anything that might clash on his or her diary. □

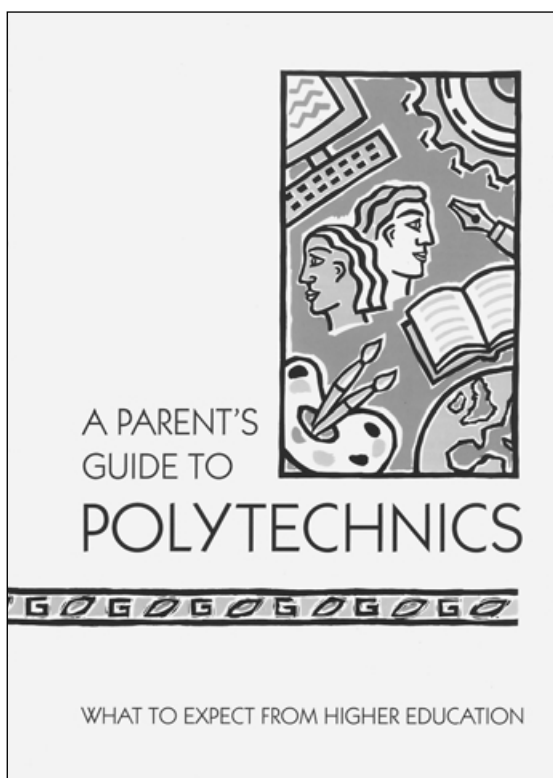


Bild 4

Die neue Hochschule 1/2001





*Studierende und Unternehmen sind Stakeholder der Hochschule. Eine Veränderung der Nachfrage und des Bedarfs der Wirtschaft muss frühzeitig erkannt werden. Die regelmäßig überprüften Produkte der Hochschulen gehen in den niederländischen und zunehmend in den ausländischen Bildungsmarkt. Die Auslastung der Studiengänge ist allein mit Studierenden aus der Region nicht zu schaffen.*

**Drs. Herman Blom**  
**(Hanzehogeschool Groningen)**  
**Balistraat 2A**  
**9715 CT Groningen**  
**hermanblom@hotmail.com**

# Kundenorientierung als erste Maxime

## Hochschulmarketing in den Niederlanden

Die niederländischen Fachhochschulen, die alle eine private Rechtsform haben, werden seit 1986 wie ein Unternehmen geführt: Sie finanzieren sich größtenteils über sogenannte „Lumps“, die vom Bildungsministerium zur Verfügung gestellt werden. „Lumps“ sind Budgets, über die die Fachhochschulen selber bestimmen können. Die „Lump-Sump-Finanzierung“ ist mit deutschen Globalhaushalten vergleichbar. Finanziell erreichen die Fachhochschulen über dieses System große Autonomie. Aber: Keine Freiheit ohne Pflichten, die Medaille hat zwei Seiten.

Das Bildungsministerium überschüttet die Fachhochschulen seit Anfang der neunziger Jahre mit neuen Aufgaben. Kurz nachdem die Fachhochschulen vom Bildungsministerium ihre Selbstständigkeit erhielten, führten Ministerium und Politik die ersten Sparmaßnahmen durch. Bisher mussten die Hochschulen zahlreiche Etatkürzungen über sich ergehen lassen, sie haben ca. 6 Prozent weniger Budget zur Verfügung als noch 1994.

### Zwischen Absolventen und Abbrechern

Die Größe der einzelnen Budgets wird nach einer komplizierten Formel aus der Zahl der Studienabbrecher und der Absolventen berechnet. Über den Etat kann die Hochschule selber bestimmen und verfügen. Diese Selbstständigkeit versetzt die Hochschulen in die Lage, auch eigene Grundstücke und Gebäude zu kaufen. Im Endeffekt kommen also Ausgaben für Personal, PC- und räumliche Ausstattung sowie Marketing aus demselben Topf. Der für die letztendliche Budgetgröße verantwortliche Faktor ist der sogenannte „Onderwijsvraagfactor“ (OVF) oder auch „Studienquotient“. Dieser wird durch ein zu langes Studium oder durch Studienabbrecher in höheren Semestern nachteilig beeinflusst. Für Absolventen wird nämlich ein „Kopfgeld“ gezahlt, dass die im Zeitraum von 4,5 Studienjahren entstandenen Kosten deckt. Für Studienabbrecher erhalten die Hochschulen den Gegenwert von 1,35 Jahren. Studierende, die also mehr als die vorgeschriebene Zeit für den Erwerb ihres Diploms benötigen oder erst nach dem dritten Semester das Studium hinwerfen, bescheren der FH eine Etatkür-

zung. Der schnelle, innerhalb der ersten Wochen und Monate vollzogene Studienabbruch sorgt dagegen für ein finanzielles Plus.

Die finanzielle Lage der Fachhochschulen, ihrer Fachbereiche und Abteilungen wird somit über den „Onderwijsvraagfactor“ mitbestimmt. Damit liegt gute Studienbetreuung, ein strukturiertes Studium sowie eine schnelle Auslese der „schlechten“ Studierenden ganz im Sinne der Steuerungslogik der niederländischen Fachhochschulen.

Es gibt neue Überlegungen, das System der Hochschulfinanzierung abzuändern. Eine Steuerung über Studien-Credits ist im Gespräch. Die Fachhochschulen wehren sich aber gegen diesen Plan, da dieser ihrer Auffassung nach nur administrativen Mehraufwand mit sich bringt und im Endeffekt kaum einen Unterschied im Budget bedeutet.

### Das Produkt: Bildung

Trotzdem wird ständig daran gearbeitet, Studierende an die Hochschule zu holen, da sie die Finanzierungsquelle der Fakultäten sind. Wenn die Hochschule in den Niederlanden ein Unternehmen ist – und sie weist ja in der Tat deutliche Züge einer Unternehmung auf – dann bringt sie das Produkt „Bildung“ hervor. Analog zu jedem anderen Anbieter von Dienstleistungen, soll diese an die Zielgruppe – hier die potentiellen Studierenden – verkauft werden. Ein Mittel dafür ist das Marketing in all seinen Facetten. Das bedeutet aber nicht, dass in den Niederlanden eine Marketingschlacht um jeden Studierenden stattfindet. In erster Linie muss das Produkt, die Ausbildung stimmen. Kann eine Hochschule dank eines brillanten Marketing viele Studierende anziehen, die aber nicht mit der Ausbildungssituation zufrieden sind, ist der Hochschule wenig gedient. Auch in den Niederlanden werden Empfehlungen für eine Hochschule meistens durch Mundpropaganda gegeben. Es kann sich keine Hochschule leisten, viel zu versprechen und wenig zu halten.

### Heimatinähe ist Entscheidungsfaktor

In der Hochschule der nord-niederländischen Stadt Groningen stammen die



Bild 1: Elemente des Marketing

Die neue Hochschule 1/2001

meisten Studierenden aus der Gegend oder den angrenzenden Provinzen Friesland und Zwolle. Die Entscheidung für diese Hochschule fällt aufgrund der Nähe zum Heimatort, aber auch durch den guten Ruf ihrer Ausbildung. Lediglich 20 % kommen von weiter weg.

Trotz der Neigung der Niederländer an einer heimatnahen Hochschule zu studieren, muss dafür gesorgt werden, dass die Auslastung hoch genug ist. Um das zu erreichen, wird das Instrument des Marketings genutzt. Zwar haben noch lange nicht alle Hochschulen ein koordiniertes Marketing, aber es wird zunehmend als wichtig erachtet und somit langsam aber stetig an allen Fakultäten aufgebaut oder erweitert. Auch wenn es an den meisten Fachhochschulen keine spezielle Abteilung für Marketing gibt, haben sich in den Niederlanden einige Formen etabliert, um dem potentiellen Studierenden die Möglichkeit zu geben, eine Hochschule kennen zu lernen.

## „Open dag“ – Tag der offenen Tür

Die wohl am weitesten verbreitetste Weise, eine Fakultät zu „beschnuppern“ ist der sogenannte „Open Dag“, also ein „Tag der offenen Tür“. Dieser findet in der Regel Samstags statt, damit auch die Eltern die Chance erhalten, den Ort kennen zu lernen, an dem ihr Kind (hoffentlich) einen Großteil seiner Zeit verbringen wird. Bei diesen Tagen erhält der Studierende meistens den ersten Kontakt mit der Hochschule. Sie lädt ein, sich die Einrichtungen anzusehen, sich zu informieren, mit Studierenden und Ausbildern zu sprechen. Der erste Eindruck ist

enorm wichtig, deswegen werden diese Tage auch sehr akribisch vorbereitet. Diese Tage werden nicht nur lokal, sondern auch national angekündigt. Als Mittel werden nicht nur Zeitungen oder Plakate benutzt, sondern auch Radio und sogar Fernsehwerbespots. Auf den Internetseiten der einzelnen Hochschulen wird der Interessent sehr schnell und deutlich auf diese Veranstaltungen hingewiesen. Das unterstreicht deren Wichtigkeit für die Hochschule. Aus einer Umfrage ergab sich aber letztendlich das Ergebnis, dass die meisten Besucher auf Anraten von Freunden oder Familie gekommen sind. Der Erfolg lässt sich an den Zahlen der Besucher messen. In Groningen waren im November 2000 über 9000 Schüler, Väter, Mütter an der Hanzehogeschool zu Gast.

## Kontakt zu den Gymnasien

Eine ähnliche Aufgabe erfüllen die sogenannten „Meeloopdagen“. Schüler haben die Möglichkeit, sich in den Hochschulunterricht mit hineinzusetzen und an einigen Vorlesungen teilzunehmen.

Den Kontakt zu den Gymnasien halten die Hochschulen und Universitäten über einen Studienberater unter den Lehrern. Diese Kontaktperson wird mit Material der Schulen versorgt, um ihn auf dem Laufenden zu halten. Regelmäßig werden die Studienberater von den Hochschulen eingeladen, damit sie sich vor Ort von den Einrichtungen der Hochschulen überzeugen können. Ein guter Eindruck wird auch in einer häufigeren Empfehlung resultieren.

Eine weitere Einrichtung der direkten Information über Hochschule und Stu-

dium sind national organisierte Studienbörsen, bei denen sich die Hochschulen und Universitäten präsentieren. Die beiden größten Börsen finden einmal jährlich in Groningen und Utrecht statt. Sie werden auch zahlreich besucht und jede Fakultät bietet umfassende Informationsmöglichkeiten für den Interessenten.

## Zwei Ausbildungswege

Ähnlich wie in Deutschland gelten die Universitäten als eher theoretisch und die Fachhochschulen als eher praktisch orientiert. Die Konkurrenzsituation besteht meistens innerhalb der Sparte, Universitäten und Fachhochschulen konkurrieren untereinander nicht. Dies wird durch das Bildungssystem gefördert, die VWO Schüler (Gymnasium) entscheiden sich später sehr wahrscheinlich für eine universitäre Ausbildung, die Schüler der HAVO Ausbildung (zwischen Gymnasium und Realschule) studieren häufig an einer Fachhochschule – sollten sie sich für ein Studium entscheiden.

Die Fachhochschulen haben außerdem nicht selten Zulauf von Studierenden, denen die Ausbildung an einer Universität nicht zusagte. Interessanterweise wechseln diese Abbrecher oftmals innerhalb einer Stadt, da sie sich gerade eingelebt haben und sich keiner neuen unbekannten Situation aussetzen möchten. Die Universität Groningen hat zur Kompensation der Verluste an Studentenzahlen einige abgestimmte Programme entwickelt, die den Absolventen der Fachhochschule in Groningen eine weiterführende Ausbildung an der Universität bieten und einen universitären Titel in nur anderthalb Jahren ermöglicht.

## Der Standortfaktor: Die Stadt als Argument

Der Standort ist ein wichtiger Faktor für die Entscheidung für eine Hochschule. Das macht sich auch im Marketing der Fakultäten bemerkbar. In Groningen arbeiten die Rijksuniversiteit, die Hanzehogeschool und die Gemeinde Hand in Hand und bewerben Groningen als attraktive Studentenstadt. Beide Ausbildungseinrichtungen greifen auf das Standortargument auch gerne zurück und betonen es in jeder Informationsbroschüre. In den Niederlanden, wie auch in Deutschland, gibt es typische Studentenstädte. Bei dem westlichen Nachbarn ist Amsterdam beliebt, aber auch besonders die traditionellen Studentenstädte Groningen, Utrecht und Maastricht. Der Studienstandort ist nicht zu unterschätzen, denn bei den Niederländern steht mehr das Leben im Vordergrund. Ein Grund dafür ist nicht nur die



Bild 2

Die neue Hochschule 1/2001

allgemein unverkrampftere Einstellung zur Leistungsbewertung, sondern gerade am Studienanfang wird der Spaß am Studentenleben durch die abendlichen Aktivitäten stark mitbestimmt, und damit wiederum durch die Stadt.

Die genannten Städte arbeiten gezielt an dem Image einer Studentenstadt. Wer sich Informationsmaterial bestellt oder auf die Webseiten der einzelnen Fakultäten geht, wird schnell auf Phrasen wie „Groningen – Jouw Studiestad“ (Groningen – Deine Studiumsstadt) oder „Utrecht Studiestad“ stoßen. Im Verbund damit werden auf den vorher genannten Informationsveranstaltungen kleine Werbegeschenke wie zum Beispiel Aufkleber verteilt, auf denen das Motto der Studentenstadt steht.

Die Universitäten und Hochschulen nutzen also das gute Image ihrer Stadt, um ihre Attraktivität zu steigern. Aber auch am eigenen Image wird gearbeitet und es wird nach Außen getragen. Ein Beitrag dazu ist das jüngst entwickelte Leitbild der Hanzehogeschool Groningen. Dieses „Mission Statement“ fasst die gemeinsamen, richtungsweisenden Zielsetzungen aller unter ihrem Dach befindlichen Studiengänge zusammen. Für den täglichen Gebrauch und zur Identifizierung mit „seiner Hochschule“ kann der Studierende und Dozent T-Shirts, Pullover, Stifte und weitere Gebrauchsgegenstände mit dem Logo der Hogeschool im Institutsladen kaufen. Die Rijksuniversiteit Groningen unterhält sogar einen Shop in der Innenstadt. Durch diese Artikel kann man seiner Identifizierung mit der Fakultät leicht Ausdruck verleihen.

Ein zufriedener Kunde ist der beste Werbeträger. Viel Einfluss auf die Entscheidung für eine Hochschule oder Universität haben Verwandte und Freunde. Die Eltern haben noch stets viel Einfluss auf die Entscheidung. Oftmals folgt man ganz simpel dem besten Freund oder der

Freundin. Diese haben einen sehr zeitnahen Einblick in das Studium und Positives wird weiter berichtet und sind ein Argument für eine Einrichtung.

Wenn eine Fakultät also das Glück hat, einen attraktiven Standort zu haben, bedeutet das jedoch noch lange nicht, dass automatisch genug Studierende dort beginnen wollen. Einen Namen machen kann sich eine Hochschule auch mit der Entwicklung neuer Studiengänge. Das geschieht auch regelmäßig, denn da der Studierende als Kunde gesehen wird, muss angeboten werden, was verlangt wird. Das geht vor allem in die Richtung der modernen Technologien. Häufig sind neue Angebote Studiengänge, die in Richtung Internet, Medien, Informatik zielen. Aber was wird aus den klassischen Fächern der Wirtschaftswissenschaften?

### Klassische Fächer – Neue Technologien

Marketingstudenten oder Controllern brauchen nicht zu lernen, neue Technolo-

gien zu entwickeln, sondern mit den vorhandenen umzugehen. Die Hanzehogeschool in Groningen hat sich aufgrund dieser Tatsache einen neuen Weg einfallen lassen, die Gebiete der klassischen Ausbildung mit den modernen Kommunikationsmitteln zu verbinden. In den letzten Monaten ist die Hochschule dahingehend umgebaut worden, dass in jedem Raum Anschlüsse zum Intra- und Internet vorhanden sind. Die PCs bringen sich die Studierenden selbst mit – jeder soll ein Notebook haben mit dem er sehr frei von Ort und Zeit ist. Er wird zu jeder Tageszeit einen Platz finden, mit dem er sich ins Internet einloggen kann oder wo er und seine Arbeitsgruppe in Ruhe an Fallstudien arbeiten können. Aber nicht nur die Nutzung dieser modernen Technologie ist eine Neuerung. Die Studiengänge wurden daran angepasst. Später wird in einer Unternehmung vorausgesetzt, die aktuellen Technologien und Computeranwendungen zu beherrschen. Das wird hier ganz nebenbei erlernt. Auch wird das Arbeiten im Team mehr gefördert und somit das Organisieren, Planen und Durchführen von Aufträgen ganz praxisnah erfahren. Die Grundlage dafür ist „HELO“. Diese Abkürzung steht für „Hanze Elektronische Leeromgeving“, also die elektronische Lernumgebung der Hanzehogeschool. Das Konzept sieht vor, alle Informationen auf den Internetseiten zur Verfügung zu stellen, Diskussionsforen für einzelne Fächer einzurichten, Links zu Informationsquellen aus dem Internet zu bieten und noch mehr. Selbstverständlich kann man sich so auch für Klausuren anmelden und seine Zensuren abfragen. Dieses Gesamtkonzept ist jedoch noch kein vollständiges Telelernen und das soll es auch gar nicht sein. Ein immer wichtigerer Punkt ist im Zuge der immer stärkeren Vergleichbarkeit der Pro-



Bild 3

Die neue Hochschule 1/2001

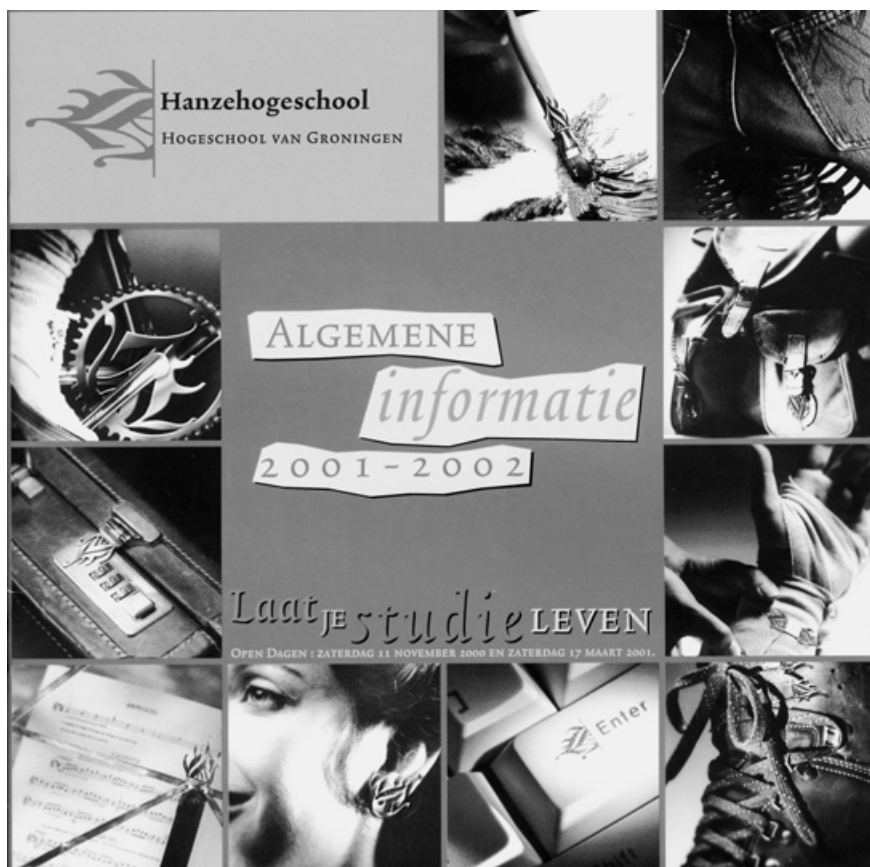


Bild 4

Die neue Hochschule 1/2001

dukte und Dienstleistungen am Markt die Fähigkeit, mit Menschen umgehen zu können. Das wird dadurch unterstützt, dass viel Gruppenarbeit erforderlich ist und über die Stärken und Schwächen der Gruppe Protokoll geführt wird. Zudem gibt es einen ständigen persönlichen Kontakt zu dem begleitenden Dozenten, mit dem regelmäßig ein Gespräch über den Projektstatus geführt wird. Die elektronische Lernumgebung paßt daher auch zu den neuen didaktischen Konzepten im Rahmen des „Lernen zu Lernen“.

Diese Vorreiterrolle in der Technologienutzung nutzt die Hanze Hogeschool auch ganz gezielt im Marketingbereich als „unique selling point“. Über 60 % der Auskunftsanfragen an die Hochschule drehen sich um dieses Thema.

### Studiengänge für den Markt

In der Entwicklung neuer Studiengänge paßt man sich auch den Wünschen der Kunden, also der potentiellen Studierenden an, um sie für eine Ausbildung an der eigenen Schule zu gewinnen. Die jüngsten Produkte sind Studienfächer wie „life, science and technology, human technology“ (Hanze Hogeschool Groningen), „medisch technische informatica“ (Universität Utrecht) und „biomedische Technologie“ (TU Eindhoven). Alle diese Programme wurden sehr erfolgreich vermarktet. In ihnen geht es im wesent-

lichen noch stets um die Naturwissenschaften und Technik. Jedoch sind dort die menschlichen Aspekte, Wechselwirkungen mit dem Benutzer oder Verbraucher der durch die Wissenschaft entwickelten Produkte, stärker berücksichtigt. Es wird mehr Wert darauf gelegt, schon in der Entwicklung immer den Blick auf spätere Verwendbarkeit und praktischen Einsatz zu halten. Darüber hinaus gibt es in den Studiengängen Kurse, die sich auf das „Verkaufen“ von Erkenntnissen konzentrieren. Im Endeffekt werden Wissenschaftler ausgebildet, die den Blick auch nach rechts und links wenden können und nicht nur starr geradeaus auf ihr Fachgebiet sehen. Diese Art der Ausbildung soll besonders Frauen ansprechen, die gerade in den Niederlanden relativ wenig in den technischen Studiengängen zu finden sind.

### International Marketing – Über Grenzen hinweg

Ein anderes, immer stärker erweitertes, Ausbildungsangebot sind internationale Studiengänge. Sehr viele Hochschulen und Universitäten besitzen bereits langjährige Erfahrungen mit Studiengängen in anderen Sprachen und mit ausländischen Studierenden. Internationalität ist ein Art Zauberwort für ein Studium geworden. Der Leitgedanke ist „Über Grenzen hinweg“.

Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung der Fakultäten und der Notwendigkeit der Hochschulen, ihre Studentenzahlen auf einem gleichbleibenden Level zu halten, werden die Fühler auf andere Länder ausgestreckt. Neben langjährigen Aktivitäten in China und Indonesien wird in Europa insbesondere das Nachbarland Deutschland als wichtig angesehen. Aber auch dort tasten sich die Niederländer erst vorsichtig an den Markt heran. Bisher war es kein Problem, interessierte Studierende zu überzeugen, in den Niederlanden zu studieren. Die Lebenshaltungskosten sind etwa die selben, vielleicht ein wenig höher als in Deutschland, aber ansonsten hatten Bürger der EG-Staaten keine Nachteile. Das ändert sich nun drastisch. Wenn früher noch die komplette Studiengebühr allen EU-Ausländern zurückerstattet worden ist, steht jetzt die Entscheidung fest, einen Betrag von 1.145 Gulden (1.005,- DM) für ein Jahr zu verlangen. Von Studienanfängern aus Südostasien werden mittlerweile kostendeckende Gebühren verlangt. Bildung kostet den Studierenden nun etwas, und das testet sehr stark die Preiselastizität.

Im Rahmen des Marketing für Ausländer ist selbstverständlich auch Informationsmaterial in deutscher Sprache erhältlich. Das gilt für die allgemeinen Informationen als auch für spezielle Beschreibungen der Ausbildungsgänge an den internationalen Abteilungen. In den entsprechenden Zeitschriften wie z.B. das ZV Info werden auch kleine Anzeigen platziert. Zudem werden Studienberater in Deutschland informiert und bei Bedarf mit Material ausgestattet. Die Aktivitäten sind verstärkter in den Grenzregionen, da sicherlich auch in Deutschland Entfernung eine Rolle spielt.

### Geld für junge Unternehmer

Für Studierende, die schon mitten in ihrem Studium sind, hat die Hanze Hogeschool einen Fonds errichtet, der Geld für Unternehmensgründungen bereithält. Unter dem Motto „Ondernemend Leren, Leren Ondernemen“ kann der Studierende einen Marketingplan einreichen und bis zu 40 Tausend Gulden Startkapital erhalten. Den Großteil davon leitet die Hochschule nur an die jungen Unternehmer weiter, aber sie steuert auch selbst etwas dazu. Lediglich mit der Vergabe des Geldes gibt sie sich aber nicht zufrieden, der Studierende, oder besser gesagt der Unternehmer, wird fachkundig begleitet, bis sein Konzept den letzten Schliff hat. Er bekommt also nicht nur finanzielle Unterstützung, sondern auch die fachliche Begleitung durch

das Personal der Hanzehogeschool. Diese Förderung ist letztendlich im Randbereich auch eine Marketingmaßnahme, da bei Erfolg das Image der Hochschule sicher sehr hoch sein wird und der junge Unternehmer die Hanzehogeschool wärmstens weiter empfehlen kann.

### Nachbetreuung – Alumni

Eine Nachbetreuung der Studierenden ist in den Niederlanden auch eine seit Jahren bewährte Einrichtung. Ziel der Alumni Aktivitäten ist es, mit einander in Kontakt zu bleiben, aber auch zu wissen, was aus einem Studierenden geworden ist. Das ist für die Fakultät interessant, denn vielleicht kann sie auf ihre ehemaligen Studierenden noch einmal zurückgreifen und zu Gastvorlesungen einladen oder sie durch Beteiligung an den studiengangsgelungenen Advisory Boards um Rat und Meinung bei der Entwicklung neuer Studiengänge bitten. Die aktiv in der Betreuung stehenden Ehemaligen erhalten regelmäßig eine Zeitung oder werden zu studiengangsgelungenen Kontaktabenden eingeladen. Organisiert wird dieses Forum meistens von den Hochschulen selber, durch das Internet ist die Betreuung und Wartung von Adressenbeständen sehr viel einfacher geworden. Die Universität Groningen hat mittlerweile knapp 60 % der 70.000 Alumni in ihrem Bestand. Ein Kontakt auch nach dem Diplom erhält das Bewusstsein für die Fakultät und verstärkt die Neigung, die Hochschule oder Universität weiter zu empfehlen.

### Das kommerzielle Unternehmen Hanzehogeschool

Die Hanzehogeschool hat durch die finanzielle Unabhängigkeit die Möglichkeit, Geld auf andere Weise zu verdienen. Unter dem Namen „Hanze-Service“ verkauft sie Bildung bzw. Fortbildung. Auch Forschungsangebote sind im Programm mit aufgenommen. Menschen, die schon im Berufsleben stehen, können sich Weiterbildungsangebote des Hanze-Service aussuchen. Dazu gehören Ausbildungen zum Supervisor, Controller und Fortbildungsstudien für Verwaltungsfachangestellte. Natürlich müssen diese Kurse bezahlt werden, denn der kommerzielle Verkauf der Bildung muss sich für die Hochschule finanziell lohnen, diese zusätzliche Geldquelle soll ordentlich sprudeln. Dabei kommen ihr die guten Ausstattungen vor Ort zu Gute, Computer und Räume sind abends ohne weiteres verfügbar. Die Angebote des Hanze-Service wenden sich an alle, die in der sich schnell verändernden Welt auf der Höhe der Zeit bleiben

möchten oder sich Grundkenntnisse für den nächsten Schritt auf der Karriereleiter aneignen wollen. Die Kunden dafür sind aus der Region und nicht selten ehemalige Studierende, die wieder in „ihre“ Hochschule zurückkehren. Sie kennen die Einrichtungen und haben ständigen Nachschulungsbedarf. Durch die Informationen über die Alumni ist es für den Hanze-Service leicht, den ehemaligen Studierenden gezielt Kurse anbieten zu können, die sie interessieren. Es sind ihre Adressen und vielleicht sogar Berufe bekannt. Als besonderes Bonbon bekommen Alumni bei einigen Kursen Rabatt.

### Corporate Design Marketing der Fakultäten

Der Aufbau des Marketing der Fakultäten hat sich in Laufe der Jahre geändert. Bis 1986 war alles zentral geregelt und es wurde auch nicht allzu viel in diesem Bereich unternommen. Mit Einführung der Profit Center Rechnungen durch die wirtschaftliche Freiheit der Hochschulen hat sich das mehr und mehr dezentralisiert. Die Leiter der Studiengänge sind für deren Erfolg verantwortlich. Darum wollen sie auch weitestgehend die Marketingpolitik mitbestimmen können. Die Entwicklung führte dazu, dass zunehmend überall eine „eigene Suppe“ gekocht wurde und es zu wenig zentrale Koordination gab. In den letzten Jahren geht der Trend durch den Aufbau von zentralen Koordinationsstellen für Marketing wieder etwas in die entgegengesetzte Richtung. Dabei wird vor allem auch zunehmend auf Corporate Design Wert gelegt und alles dahingehend ausgelegt. Das Logo findet man durchgehend auf allen Produkten. Überhaupt wurde ein Hausstil im Bereich Layout entwickelt, der Designelemente und Schriftarten definiert und somit die verschiedensten Produkte der Hochschule leicht zuordnen lässt.

### Praxisbezug

Für die einzelnen Texte und Beschreibungen der Studiengänge sind nach wie vor die Personen verantwortlich, die das Profit Center leiten. Dadurch wird der Inhalt der Texte sehr viel lebendiger. Oftmals sind die Werbebroschüren mit Kommentaren und Zitaten von Menschen aufgelockert, die schon im Berufsleben stehen. Das soll verdeutlichen, dass die im Studium vermittelten Kenntnisse auch im Berufsleben gebraucht werden. Es wird sehr merklich Wert darauf gelegt, dass die Auswahl der Fächer sich nahe am Bedarf des Arbeitsmarktes orientiert und der Studierende Wissen vermittelt

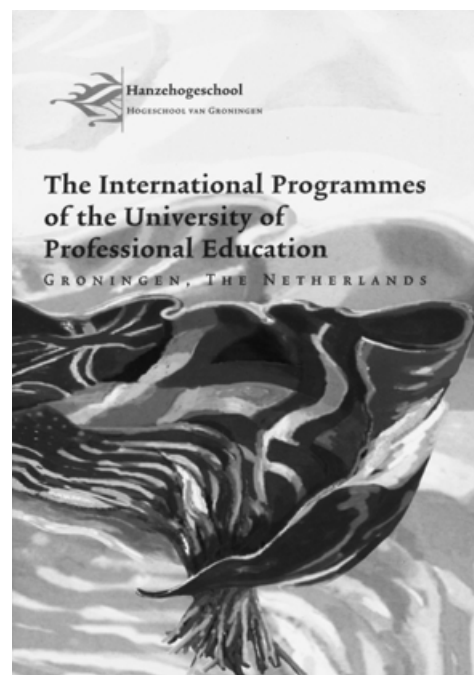


Bild 5

Die neue Hochschule 1/2001

bekommt, welches er später auch anwenden kann. Das geschieht aus der Verantwortung heraus, dass der Kunde, also der Studierende, König ist. Dieser Umstand bedeutet ja nicht, dass nur nach seinen Wünschen das Studium verläuft, sondern dass das Studium ihn so ausbildet, dass er eine sehr gute Berufsvorbereitung erhält, und seine Chancen auf einen Wunschberuf deutlich erhöht sind. Die Fakultäten haben die Aufgabe, den Bedarf des Marktes ständig zu observieren und ihre Ausbildung an ihm auszurichten. Dazu finden u.a. jährliche Arbeitsmarktmonitors statt. Das Ziel ist es, genau die Diplomanten anzubieten, die der Arbeitsmarkt gerade nachfragt.

### Fazit: Die Hochschule als lernendes System

Ein zentrales, geschweige ein strategisches Marketing dürfte es an den meisten niederländischen Hochschulen wohl (noch) nicht geben. Trotzdem sind alle Öffentlichkeitsaktionen, Vorbereitung der angehenden Studierenden und die Betreuung der Studierenden während und nach dem Studium kundenfreundlich ausgerichtet. Es wird versucht, die Interessen der Studierenden und der Unternehmen als wichtigste „Stakeholder“ der Hochschule aufmerksam zu verfolgen und die interne Politik danach auszurichten. Die damit entwickelten Produkte gehen an den niederländischen, teilweise europäischen Bildungsmarkt und konkurrieren, wie die Studiengänge aller anderen Fakultäten auch, um die Gunst der Kunden. □



*Die niederländischen Fachhochschulen haben im Dezember des letzten Jahres mit der Erprobung eines Akkreditierungsmodells begonnen, in die landesweit zunächst jeweils ca. 20 Studiengänge der „Sozialarbeit“ und „Betriebswirtschaft“ einbezogen sind. Dabei können die Fachhochschulen auf erste Erfahrungen des sog. „Dutch Validation Councils“ zurückblicken, das seit 1997 bereits eine Reihe von staatlich nicht finanzierten Master-Studiengängen akkreditiert hat.*

**Dr. Roland Richter**  
(Wissenschaftliches Sekretariat  
für die Studienreform im Land  
NRW)  
Hintere Gärten 31  
45659 Recklinghausen  
roland.richter@wss.nrw.de

# Akkreditierungsverfahren an Fachhochschulen in den Niederlanden

In den Niederlanden stand Mitte der 80er Jahre allen Beteiligten in Ministerium und Hochschulen deutlich vor Augen, dass die Hochschulen mehr Autonomie bekommen mussten, um die stark veränderten wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen bewältigen zu können. Es war für sie zugleich selbstverständlich, dass die Autonomie staatlicherseits nur gestärkt werden konnte, wenn die Hochschulen ihrer Verantwortung für die Qualität und die Organisation des Lehrangebots durch die Entwicklung eigener Qualitätssicherungsverfahren gerecht und öffentliche Rechenschaftslegung über ihre Leistungen ablegen würden. Damit wurde das bisherige weitgehend staatlich sanktionierte Qualitätsmanagement zwischen den Hochschulen und dem Ministerium auf eine neue Basis gestellt. Als Ergebnis dieser Neuorientierung entwickelten die Hochschulen Evaluationsverfahren, durch die die interne Diskussion über die Qualität der Lehre und das Lehrangebot auf Fachgruppen- und Fakultätsebene immer wieder durch externe Gutachter angeregt wurde. So ist letztlich eine Evaluationskultur entstanden, in die alle Betroffenen dauerhaft einbezogen sind.

## Von der Evaluierung zur Akkreditierung

Im Fachhochschulbereich wird bereits seit 1996/97 über Verfahren der Akkreditierung bei grundständigen wie bei Master-Studiengängen diskutiert. Die Überlegungen gehen zurück auf die Ergebnisse der Piersma-Kommission. Diese Kommission empfahl trotz eines im Ganzen positiven Eindrucks vom Evaluationsverfahren, die Beurteilungskriterien noch präziser als bisher zu fassen, die Lehr- und Lernprozesse noch genauer zu betrachten, die externe Evaluation direkter mit der internen zu verbinden und eine schärfere Trennung im Verfahren zwischen (Über-)Prüfen und Verbessern zu bewerkstelligen.

Mit den Überlegungen, das seit 1990 von den Fachhochschulen praktizierte Evaluationsverfahren durch die Akkreditierung grundständiger Studiengänge zu ergänzen oder zu ersetzen, hatte der Rat der niederländischen Fachhochschulen, der HBO-Raad, 1997, nach einem Mo-

dellversuch zur Akkreditierung mit fünf Master-Studiengängen an Fachhochschulen im Jahr 1996, zusammen mit den Universitäten und anderen Einrichtungen und ohne Beteiligung staatlicher Einrichtungen das Dutch Validation Council (D.V.C.) gestiftet. Es soll die von den Fachhochschulen in Zusammenarbeit mit ausländischen Hochschulen entwickelten und von diesen zertifizierten postgradualen Master-Studiengänge unterstützen und mit Hilfe eines mit finanzieller Unterstützung des Ministeriums durchgeführten Verfahrens akkreditieren. Ziel der Stiftung ist es überdies, die nationale und internationale Anerkennung von Master-Studiengängen an Fachhochschulen, von denen bisher – trotz hoher Studiengebühren sowie fehlender staatlicher Finanzierung und Anerkennung der Diplome – ca. 60 eingerichtet worden sind, zu fördern und langfristig die staatliche Anerkennung des FH-Master-Titels zu erreichen.

Das Council der Stiftung führt das in einem Leitfaden näher beschriebene Akkreditierungsverfahren für neue Master-Studiengänge nur auf Anfrage der Hochschulen durch. Es wird in seiner Arbeit durch ein Sekretariat unterstützt. In seinem Urteil stützt sich das Council auf die von ihm für die jeweiligen Master-Studiengänge berufenen Akkreditierungskommissionen. Diese Kommissionen bestehen neben dem Vorsitzenden aus einem Fachdidaktiker, zwei Vertretern der Berufspraxis und einem Fachvertreter. Die Bewertung von Ausbildungsniveau und -qualität des Master-Studiengangs basiert auf einer Selbstpräsentation der Fakultät und einer anderthalbtägigen Peer-Begutachtung an der Hochschule, für die im Leitfaden ein einheitlicher Bewertungsrahmen und ein Kriterienkatalog vorgegeben sind, mit deren Hilfe jedoch studiengangspezifisch nicht nur auf die Inhalte, sondern ausdrücklich auch auf Vermittlung und Erwerb von Qualifikationen und die allgemeinen Rahmenbedingungen Bezug genommen werden soll. Die Kriterien beziehen sich auf vier Bereiche, die mit insgesamt 97 Fragestellungen näher eingekreist werden sollen, und legen eine problem- und kontextbezogene, auf soziale Zusammenhänge abzielende Überprüfung nahe. Die Gutachter übermitteln



dem Council anschließend einen ausführlichen Bericht mit einer begründeten Empfehlung, ob der Master-Studiengang den Bewertungskriterien entspricht und damit akkreditiert oder vorläufig akkreditiert werden kann. Eine Akkreditierung kann nur bei solchen Studiengängen erfolgen, die bereits mindestens eine Absolventen-Kohorte haben. Die akkreditierten oder vorläufig akkreditierten Master-Studiengänge werden in das sog. D.V.C.-Master-Register aufgenommen und dürfen den entsprechenden, staatlich allerdings nicht anerkannten Master-Titel verleihen. Die Akkreditierung wird für die eineinhalbfache, maximal jedoch für die zweifache Dauer des akkreditierten Studienganges ausgesprochen. Inzwischen sind bereits 14 Master-Studiengänge in das Register eingetragen worden.

### Akkreditierung an Fachhochschulen

Nunmehr geht der HBO-Raad noch einen Schritt weiter und führt einen umfangreichen Modellversuch zur Akkreditierung von grundständigen Studiengängen durch mit dem Ziel, über die Möglichkeiten des bisherigen Evaluationsverfahrens hinaus zu definitiven Aussagen zu gelangen, ob ein Studienprogramm die vorher festgestellten Anforderungen erfüllt oder nicht: ja oder nein. Dabei soll auch geprüft werden, ob die bisherigen Funktionen der externen Qualitätsevaluation, nämlich die Verbesserung der Lehre und die Rechenschaftslegung sowie die Lieferung von zufriedenstellenden Informationen für die Abnehmer (Studierende und Betriebe) erfüllt werden.

Der HBO-Raad hat für den Modellversuch einen umfänglichen Leitfaden vorgelegt, demgemäß das neue Akkreditierungsverfahren von einem unabhängigen Akkreditierungs-Komitee, das vom Rat berufen wird, organisiert werden soll. Danach entscheidet das Komitee über die Akkreditierung von Studiengängen auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse der von ihm jeweils berufenen Gutachterkommissionen. Bei den Gutachtern handelt es sich um Experten, die aus einem Pool von „zertifizierten Auditoren“ ausgewählt werden. Die Gutachter stützen sich ihrerseits bei ihrer Analyse und Beurteilung auf die Selbstpräsentationen der Hochschulen/Fachbereiche zu den zur Akkreditierung anstehenden Studiengängen.

Die hier gewonnenen Erkenntnisse werden durch i.d.R. zweitägige Besuche an Hochschulen und Fachbereichen abgerundet, bei denen die Experten mit den Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen Hochschulgruppen über

die Standardkriterien und deren Erreichung im Einzelfall diskutieren. Danach ist innerhalb von drei Monaten ein ca. zwanzigseitiger Untersuchungsbericht vorzulegen, dessen Ergebnisse in einer begründeten Empfehlung an das Komitee für eine positive oder vorläufige Akkreditierung bzw. deren Ablehnung zusammengefasst werden.

### Der HBO-Standard

Um jedoch eine Akkreditierung für ihre Studiengänge zu erlangen, müssen die Hochschulen/Fachbereiche die vorab von Fachhochschul-Rat und Komitee auf drei Ebenen formulierten Standardkriterien erfüllen. Den allgemeinen Rahmen für die Beurteilung bildet der sog. HBO-Standard, für den drei Aspekte kennzeichnend sind:

- **die Effektivität auf HBO-Niveau:** Das Fachhochschul-Niveau ist sowohl durch die inhaltlich bestimmten fachhochschulspezifischen Mindestqualifikationen wie durch den Studien- und Leistungsumfang der Studienprogramme definiert. Kernbegriffe der inhaltlichen Qualifizierung von Studierenden sind neben breiter Professionalisierung auch (multidisziplinäre) Integrationsfähigkeit, (wissenschaftliche) Anwendung, Transfer und breite Einsetzbarkeit, Kreativität und Komplexität im Handeln, problemorientiertes Handeln, methodisches Denken und Handeln, sozial-kommunikative Fertigkeiten und Basisqualifikationen für Managementfunktionen. Kernbegriffe des Studien- und Leistungsumfanges eines Studienganges sind die tatsächliche Studienbelastung und die Verkürzung der Studiendauer ohne Qualitätsverlust.
- **die Studierbarkeit und Effizienz:** Hier geht es nicht allein um inhaltliche Aspekte, sondern auch um die Fachstudiendauern oder den Studienabbruch bzw. den Studienabbruch und wann dieser stattfindet. Mit Blick auf die Hochschulfinanzierung und Studienfinanzierung in den Niederlanden wird hier von den Fakultäten erwartet, dass alles getan wird, um unnötigen Zeitverlust im Studium zu vermeiden. „Effizienz und die Umsetzung eines studierbaren Studienganges, die Maßnahmen für die Förderung des Studienerfolgs umfasst, sind hier Schlüsselworte.“
- **die zielgerichtete und verantwortliche Qualitätssicherung:** Eine über das Akkreditierungsverfahren selbst hinausgehende ständige interne Qualitätssicherung ist Voraussetzung für eine auf fünf Jahre zuerkannte Akkreditierung.

### Aufgaben des Fachbereichs

Diese allgemeinen Zielsetzungen werden auf einer mittleren Ebene durch sechs von der Fakultät einzulösende Standardkriterien konkretisiert:

- die Fakultät hat für den Studiengang spezifische Studienziele festgelegt, die mit dem Fachhochschul-Set von Ausbildungsqualifikationen übereinstimmen, die zu 70 % landesweit gelten und zu 30 % hochschulspezifisch bestimmt werden;
- die Fakultät bietet für die gesamte Studiendauer ein Studienprogramm an, das inhaltlich und vom Niveau her für die Erreichung der o.g. Studienziele relevant ist;
- die Fakultät hat eine stimulierende und effektive Lehr- und Lernumgebung geschaffen, die die Selbstständigkeit und Verantwortung der Studierenden unterstützt und fördert;
- die Fakultät unterhält eine ausgeprägte Studienanfänger- und Studienendenbetreuung, die ein effizientes und studierbares Studium ermöglicht; dies impliziert:
  - ein zielgerichtetes System von Studienbetreuung und Studieneffizienzsicherung;
  - eine Studienberatung, die sich auf die Feststellung der tatsächlichen Befähigung der Studierenden für das gewählte Studium und den angestrebten Beruf bezieht und im Zweifelsfall andere Ausbildungsgänge vorschlägt;
  - eine an den Studierenden ausgerichtete Planung und Organisation des Lehrprogramms, um effiziente Studienlaufbahnen zu fördern;
- die Überprüfung und die Studienergebnisse machen deutlich, dass die erworbenen Qualifikationen der Absolvent(inn)en in Bezug auf Inhalt und Niveau den allgemeinen wie den hochschulspezifischen Studienqualifikationen entsprechen; dies impliziert, dass:
  - die verschiedenen Studienteilgebiete zielführend und inhaltlich relevant sind;
  - die Abschlussergebnisse deutlich machen, dass die erworbenen Qualifikationen mit dem allgemeinen und hochschulspezifischen Qualifikationsniveau und dem HBO-Standard übereinstimmen;
  - die Fakultät hat Übersicht über die quantitativen Studien- und Ausbildungsergebnisse.

Diese sechs Standardkriterien mit ihren Teilstandards sind auf einer dritten Ebene durch eine Vielzahl von sog. Verifikationsaspekten noch weiter differenziert.



Die Gutachter müssen somit die zur Akkreditierung vorgelegten Unterlagen daraufhin untersuchen, ob die definierten Verifikationsaspekte der jeweiligen Standardkriterien sowie die einzelnen Standardkriterien „gut“, „befriedigend“, „mangelhaft“ oder „ungenügend“ erfüllt sind. In einem gestuften Verfahren wird also zunächst festgestellt, ob die sechs Standardkriterien aufgrund der Anzahl der mit „gut“ und „befriedigend“ beurteilten Verifikationsaspekte ebenfalls mit „gut“ oder „befriedigend“ bewertet werden können. Ob schließlich der Studiengang akkreditiert werden kann, ergibt sich aus der Anzahl der mit „gut“ oder „befriedigend“ eingestuften Standardkriterien. Konkret bedeutet dies, dass die Entscheidung über eine Akkreditierung positiv ausfällt, wenn alle sechs Standardkriterien ein „gut“ oder „befriedigend“ haben. Eine vorläufige Akkreditierung kann erfolgen, wenn vier oder fünf Standardkriterien „gut“ oder „befriedigend“ sind und höchstens ein Standardkriterium die Note „ungenügend“ bekommen hat. Fällt die Beurteilung noch ungünstiger aus, wird die Akkreditierung verweigert.

Nach einer ersten Sichtung und Beurteilung des Gutachterberichtes durch das Komitee, wird dieser dann – i.d.R. – innerhalb von sieben Tagen vertraulich an die Hochschulleitung weitergeleitet, die dann 21 Tage Zeit hat, schriftlich Stellung zu nehmen. Diese Stellungnahme geht wiederum vertraulich über den Vorsitzenden des Akkreditierungs-Komitee an die Gutachtergruppe mit der Bitte, diese innerhalb von 14 Tagen zu kommentieren.

Bei Rückfragen kann der Vorsitzende des Akkreditierungs-Komitees mit der Hochschulleitung und dem Vorsitzenden der Gutachtergruppe Kontakt aufnehmen. Schließlich trifft das Akkreditierungs-Komitee der Grundlage des Gutachterberichts und der wechselseitigen Kommentare eine abschließende begründete Entscheidung, ob und unter welchen Bedingungen der Studiengang akkreditiert wird.

Das Endergebnis des Akkreditierungsverfahrens wird der Hochschule sechs Monate nach dem Akkreditierungsbesuch mit dem Akkreditierungsbeschluss, allen Teilbeurteilungen zu den einzelnen Standardkriterien, den entsprechenden Erläuterungen sowie einer schematischen Ergebnissübersicht in Form einer höchstens zehnteiligen öffentlichen Akkreditierungsnotiz mitgeteilt. Außerdem veröffentlicht das Komitee eine vergleichende Übersicht, aus der ersichtlich ist, in welchem Maße die am Akkreditierungsverfahren beteiligten Studiengänge der verschiedenen Hochschulen die sechs

Standardkriterien erreicht haben. Während die Akkreditierung für fünf Jahre ausgesprochen wird, müssen Hochschulen/Fachbereiche mit vorläufig akkreditierten Studiengängen innerhalb eines Jahres die von ihnen nicht erreichten Standardkriterien erfüllen, um eine Vollakkreditierung zu erhalten.

Nach den bisherigen Vorstellungen des Rates sollen lediglich die akkreditierten Studiengänge in das Register der staatlich finanzierten Studiengänge aufgenommen werden und die Studierenden nur für diese Studiengänge Anrecht auf Studienfinanzierung haben. Neu einzurichtende Studiengänge sollen auf der Grundlage von schriftlichen Unterlagen und Planungen beurteilt und akkreditiert werden.

Zusätzlich zum Gutachterbericht und unabhängig von dem sonst durch das Akkreditierungskomitee verantworteten Verfahren erstellen die Experten – in jedem Falle bei bedingten oder negativ ausgefallenen Akkreditierungen – eine ca. 8seitige vertrauliche Expertise für die Hochschule, in der die Ergebnisse des Akkreditierungsbesuches diagnostisch – sozusagen im Sinne des bekannten Verfahrens der Qualitätsevaluation – beurteilt werden. In diesem vertraulichen sog. side-letter wird – ebenfalls allgemeinen Leitlinien folgend – eine tiefergehende Analyse und Bewertung darüber versucht, ob die Fakultät hinsichtlich ihres Potentials in der Lage ist, die geforderte Qualität durch Qualitätsmanagement, Curriculumüberarbeitung, Professionalisierung und Fortbildung der Dozenten und Verbesserung der sächlichen Ausstattung zu entwickeln, die ggf. bestehenden Behinderungen zu beseitigen und entsprechende Maßnahmen zur Qualitätssicherung zu ergreifen.

### Ursachen der Diskussion

Die gegenwärtige niederländische Diskussion über die Erweiterung des Qualitätsmanagements durch die Einführung von Akkreditierungsverfahren speist sich mindestens aus drei Quellen:

- zum einen aus der hochschulinternen kritischen Debatte über die systematischen Beschränkungen des praktizierten Qualitätsevaluationsverfahrens, das auf ein qualitatives Urteil über die Organisation und Effektivität von Lehr- und Lernprozessen und auf die Diagnose über deren Entwicklungsmöglichkeiten zielt, jedoch keine Aussagen darüber macht, ob die vorgefundene Qualität der Lehr- und Lernprozesse tatsächlich bestimmten Qualitätskriterien entspricht oder nicht;
- zum anderen aus dem Wunsch, mit Blick auf die zunehmende Internatio-

nalisation und Konkurrenz unter den Hochschulen die Qualität des Studienangebotes mittels eines auch an internationalen Standards ausgerichteten Akkreditierungsverfahrens bestimmen zu können, um auf diese Weise

- die internationale Anerkennung des niederländischen Studienangebots zu erlangen,
- das eigene Studienangebot durch die Konfrontation mit ausländischen Standards und Studienangeboten (benchmarking) zu verbessern und insofern konkurrenzfähig zu werden oder zu bleiben
- sowie den Austausch von Studierenden und Absolventen – wie mit der Bologna-Erklärung angestrebt – über die Grenzen hinweg zu erleichtern;
- schließlich aus der mit der Bologna-Erklärung eingegangenen Verpflichtung, das niederländische Studiengangssystem langfristig in eine für den europäischen Bildungsraum gemeinsame, größere Mobilität ermöglichende Bachelor-/Master-Systematik einzupassen, wofür wiederum die Entwicklung europaweit vergleichbarer Qualitäts- und Akkreditierungskriterien und Beurteilungsverfahren eine Voraussetzung ist.

### Leitlinien niederländischer Hochschulpolitik

Wissenschaftsminister Loek Hermans hatte bereits in seinem 1999 vorgelegten Hochschulentwicklungsplan für den Planungszeitraum 2000/2004 angekündigt, die Vorstellungen zu einem einheitlichen für Fachhochschulen und Universitäten geltenden Akkreditierungsverfahren in Zusammenarbeit mit Hochschul- und Studierendenvereinigungen weiterzuentwickeln. Das vorläufige Ergebnis seiner Überlegungen liegt inzwischen als Memorandum Zwischen verschiedenen Qualitätsstempeln wählen (Keur aan Kwaliteit) vor und ist vom Minister mit Schreiben vom 14. Juli 2000 an das Parlament weitergeleitet worden, wo es am 14. September in die parlamentarische Diskussion eingebracht wurde. Die Vorstellungen sollen – unter Einbeziehung der Erfahrungen des D.V.C. sowie aus dem Modellversuch der Fachhochschulen – in einen Gesetzentwurf münden, der nach einem inzwischen verabredeten Fahrplan in der zweiten Jahreshälfte 2001 im Parlament verabschiedet werden soll, so dass das Gesetz zur Akkreditierung 2002 in Kraft treten kann. Im Januar 2001 wird im Parlament eine erste Debatte über die Vorstellungen des Ministers und ihre Umsetzungsmöglichkeiten stattfinden. □



*Die Hochschule Bremen hat frühzeitig über ein eigenes Marketing nachgedacht. Die eigene Positionierung war geprägt von inneren, aber auch äußeren Widerständen und einer ausgeprägten Vernachlässigung durch Politik und Gesellschaft. Einen Ausweg wies die konsequente Profilbildung in Richtung einer internationalen Hochschule, einer Forschungshochschule und eines kulturellen Zentrums.*

**Professor  
Dr. h.c. Ronald Mönch  
Rektor der Hochschule Bremen  
Neustadtswall 30  
28199 Bremen**

# Die Marketing-Konzeption der Hochschule Bremen

## Ein Erfahrungsbericht

Die Hochschule Bremen hat in den vergangenen Jahren Anstrengungen unternommen, um ihr Marketing zu verstärken, ohne dass aus heutiger Sicht von einem geschlossenen Konzept gesprochen werden könnte. Natürlich lehren an unserer Hochschule eine Reihe von Marketing-Fachleuten, die bisher allerdings keinen Beitrag zur Entwicklung eines hochschuleigenen Konzepts geleistet haben. So hat sich unser Konzept aus vielen kleinen Bausteinen entwickelt, ohne ein theoretisches Fundament zugrundelegen oder einen Gesamtentwurf schrittweise zu realisieren. So ist in den vergangenen zwanzig Jahren vieles geschehen, anderes vielleicht, bedingt durch die typisch deutschen Strukturen und Verhaltensmuster, unterlassen worden.

### Ausgangspunkt

Die Hochschule Bremen begann im Jahr 1979 mit zaghaften Versuchen in Richtung eines Marketing nach innen und außen. Die Akteure waren aber eher an Traditionspflege interessiert, der Wille zu Veränderung war nicht besonders ausgeprägt. Hierzu sei angemerkt, dass die Hochschule Bremen in der Zeit von der Gründung ihrer Vorgängereinrichtung im Jahr 1969 bis zum Jahr 1979 keinen einzigen neuen Studiengang eingeführt hatte. Das Drittmittelaufkommen lag bei Null. Und schließlich war das gesamte öffentliche Interesse in Bremen auf eine Universitätsgründung gerichtet, die von allen Beteiligten, der Öffentlichkeit, den Regierenden und der Opposition, als besonders problematisch und sanierungsbedürftig angesehen wurde. Die statische Situation der Hochschule war letztlich nur Abbild einer ähnlich erstarrten politischen und gesellschaftlichen Landschaft, die von Parteizugehörigkeit und -hörigkeit bzw. Zugehörigkeit zur bremischen Gesellschaft geprägt war. Weniger die Vernunft, sondern eher die Partei und staatliche Bürokratie entschieden. Das war die gesellschaftliche und politische Kultur, wie sie gewiss nicht Bremen typisch war, in satten, selbstgenügsamen Jahren. Im Übrigen handelt die Hochschule Bremen auch heute nicht in einer fachhochschulfreundlichen politischen Umgebung. Zwar schicken die Entscheidungsträger in Politik und Gesellschaft

der Stadt ihre Söhne und Töchter gerne zu uns. Wenn es aber darum geht, Mittel zu verteilen und Gunst zu bezeugen, dann werden vornehmere Plattformen vorgezogen, die mehr Glanz als die Fachhochschule versprechen.

### Die internationale Hochschule Bremen

Im Jahr 1982 fusionierten die insgesamt vier bremischen Hochschulen zur heutigen Hochschule Bremen. Aus den 8 Studiengängen des Jahres 1979 wurden in der Zwischenzeit 34 entwickelt, davon 21 internationale Studiengänge. Von diesen können drei wiederum mit dem Master abgeschlossen werden. Fast alle Studiengänge sind überbucht. Das trifft insbesondere die internationalen Studiengänge hart, denn der Hochschule Bremen wird staatlicherseits ein Studienplatz-Stillstand verordnet. Wir könnten expandieren, wir dürfen es aber nicht. Auch das Drittmittelaufkommen hat sich sehr positiv entwickelt. Drittmittel bilden heute ungefähr ein Drittel des Hochschuletats. 70 Prozent der Drittmittel stammen aus Forschungsaufträgen.

Die konsequent internationale Ausrichtung der Hochschule spiegelt sich in den 204 Kooperationsverträgen mit ausländischen Hochschulen. 60 Prozent unserer Studienanfänger müssen einen Teil des Studiums im Ausland absolvieren. Sie bekommen kein deutsches Diplom, wenn sie nicht mindestens 1 bis 4 Semester im Ausland erfolgreich studiert haben.

Wir betrachten die Verpflichtung zum Auslandsaufenthalt als einen Beitrag zur Studienzeiterkürzung. Die Erfahrung gibt uns Recht. Die Studierenden der internationalen Studiengänge studieren signifikant kürzer als die Studierenden der rein „deutschen Studiengänge“.

Diese Anstrengungen sind vor dem Hintergrund einer minimalen Ausstattung zu bewerten. Die Hochschule Bremen ist die ärmste Hochschule Deutschlands. Sie hat jährlich 7.000 DM pro Student zur Verfügung. Das sind ungefähr 3.000 DM weniger als für einen Schüler der Sekundarstufe II verausgabt wird und circa 5.000 DM weniger als die staatlichen Gymnasien in Bremen pro Jahr und Schüler in dieser Stufe auszuge-

ben in der Lage sind. Diese äußerst dünne finanzielle Basis verbot es, unsere Marketing-Anstrengungen auf Hochglanz-Broschüren aufzubauen. Das bedeutet, dass wir heute ein anspruchsvolles Geschäft mit geringsten Mitteln betreiben. Das ist allein durch die Einführung eines Globalhaushalts möglich, der es uns ermöglicht, die zugewiesenen und eingeworbenen Mittel relativ frei zu verwenden. Insofern hat Bremen mittlerweile einen Spitzenplatz an Freiraum für hochschulverantwortliche Ausgabenpolitik eingenommen.

Aktuell sehen wir uns allerdings mit der Gründung einer privaten internationalen Universität konfrontiert, die mit knapp 400 Millionen Mark an staatlichen Zuschüssen aufgebaut wird. Daneben existiert in Bremen eine insgesamt sehr erfolgreiche staatliche Universität sowie eine renommierte Kunsthochschule und die Hochschule Bremerhaven.

Die Hochschule Bremen ist in diesem staatlich verzerrten Wettbewerb nur bedingt konkurrenzfähig. Zur Verdeutlichung sei darauf hingewiesen, dass für die internationale Universität von Studienkosten in Höhe von ca. 70.000 DM jährlich je Student ausgegangen werden soll. Ich berichtete, dass der Hochschule Bremen ganze 7.000 DM zur Verfügung stehen.

### Marktposition durch Profilbildung

Wir sahen und sehen einen Ausweg aus dieser scheinbar ausweglosen Situation in der Schärfung des Profils unserer Hochschule. Im Kernbereich sind wir heute eine internationale Hochschule, das

heißt, dass wir unser Hauptgeschäft heute mit internationalen Studiengängen betreiben. Gleichzeitig betreiben wir eine Forschungshochschule, wobei die Forschungshochschule noch nicht in allen Fällen mit der internationalen Hochschule verzahnt ist. Ich sehe in der Forschung einen notwendigen Schwerpunkt unserer weiteren Entwicklung. Ohne Forschung wird es keine Fachhochschulentwicklung geben. Daher streben wir an, dass in 5 bis 10 Jahren die Hälfte aller Hochschullehrer regelmäßig in drittmittelfinanzierten Forschungsvorhaben involviert ist. Schließlich hat sich die Hochschule auch um den Aufbau eines kulturellen Angebots bemüht, sodass unser Profil letztlich vier Facetten aufweist: Diversifizierung, Internationalisierung, Forschung und Kultur.

Der Prozess hin zu einer modernen Fachhochschule mit Profil war ein schmerzhafter, von Irrtümern begleiteter Weg, auf dem Illusionen auf der Strecke blieben. Insofern muss man aus heutiger Sicht ein nüchternes Resümee ziehen. Die Anstrengungen der vergangenen Jahre waren nicht vorsehbar. Sie entstammten nicht einem vorformulierten Konzept. Allein ihr heutiges Zusammenspiel mag näherungsweise als Marketing der Hochschule Bremen erscheinen. Ein schriftliches Konzept wäre aber auch innerhalb der Hochschule nur schwer durchsetzbar gewesen, wobei wir heute innerhalb der Diskussion über die Hochschulentwicklung von einem wesentlich größeren Teil von Hochschullehrern, aber auch der Verwaltung, unterstützt werden, ohne dass von einem völligen Konsens über das Profil der Hochschule Bremen gesprochen werden könnte. Das

Selbstbild der Mitglieder der Hochschule teilt sich heute in das einer traditionellen Fachhochschule mit solidem, grundständigem Studium, regional verwurzelt und einem Studierendenanteil von 40 Prozent. Daneben existiert das Verständnis einer Forschungshochschule und das Bewusstsein einer internationalen Hochschule.

### Das Leitbild als Vorstufe eines Marketing-Konzepts

Die Hochschule Bremen hat begonnen, das was in den vergangenen Jahren an Angeboten und Dienstleistungen aufgebaut wurde, mit Hilfe des Centrums für Hochschulentwicklung der Bertelsmann Stiftung zu sichten und in einen sinnvollen Zusammenhang zu stellen, der eine zielgerichtete Zukunft ermöglicht. Dieser Situationsbericht soll im Jahr 2001 vorliegen.

Wir sehen unser Marketing im Kern als Entwicklung neuer Produkte. Von den heute angebotenen 34 Studiengängen sind 26 jünger als 20 Jahre und 22 jünger als 10 Jahre. Damit liegen wir nahe an Entwicklungszyklen wie sie in der Wirtschaft üblich sind. Für ein neues Projekt ist ein Projektleiter verantwortlich, und das Produkt wird an neue Kunden herangetragen. Diese Kunden entscheiden über den Erfolg oder Misserfolg des Produkts. Alle neuen Produkte haben mit zwei Ausnahmen eine internationale Struktur. Damit verschaffen wir der Hochschule eine internationale Struktur.

Das Leitbild der Hochschule aus dem Jahr 1998 fasst das Bekenntnis zur Innovation der Produkte und zur Profilbildung zum Leitbild einer Universität neuen Typs zusammen. Diese neue Universität ist weder die alt bekannte Fachhochschule, aber auch nicht die Universität bekannten Typs. Unsere Profilbeschreibung bemüht sich, aus beiden Modellen das Beste zu nehmen, ohne dass wir den Glanz einer altehrwürdigen Universität anstreben. Unser Marketing geht von einem neuen Image aus, das geprägt ist von Forschung, von innovativen Studiengängen und von Angeboten, die in dieser Form und in dieser Ausprägung auf dem Bildungsmarkt einmalig sind. Damit haben wir ein Produktentwicklungsbezogenes Marketing, das große akquisitorische Anstrengungen erfordert. Das Fatale der gegenwärtigen Situation besteht darin, dass wir diese Akquisition nicht aggressiv umsetzen können. Im Gegenteil, wir müssen den meisten Bewerbern sagen, dass wir sie auf Grund der staatlicherseits begrenzten Kapazität nicht zum Studium zulassen können.

Trotzdem sind wir intensiv auf nationalen und internationalen Bildungsmes-



Die Hochschule Bremen

Die neue Hochschule 1/2001

sen vertreten. Ich nenne nur Hongkong und Sao Paulo. Hierfür werden mittlerweile beträchtliche Mittel und auch Zeit aufgewendet. Wir verbinden damit nicht die Hoffnung, gegenwärtig Erträge zu erzielen. Das ist uns wie beschrieben staatlicherseits untersagt. Wir tun dies, um zu sehen, wohin die Hochschulentwicklung unter globaler Sichtweise geht. Und wir versprechen uns hierdurch eine neue zukunftsweisende und auch in der Zukunft tragende Zusammensetzung der Studierenden, vor allem nach Einführung eines durch Gebühren finanzierten Studien-Systems.

Wir werden bei unseren Bemühungen ab und an vom Deutschen Akademischen Austauschdienst unterstützt. Der Großteil der Aktivitäten wird aber zurzeit noch allein von uns, der Hochschule Bremen, durchgeführt. Es bleibt anzumerken, dass wir auch im Vergleich zu anderen Hochschulen meist allein auftreten. Insofern gehe ich davon aus, dass die Hochschule Bremen zurzeit diejenige Hochschule mit den intensivsten internationalen Bemühungen ist, wenn man unsere Größe zugrundelegt.

Daneben akquirieren wir natürlich auch im Inland und zwar bundesweit. Wir können in den internationalen Studiengängen einen Anteil von 50 Prozent an Studierenden aufweisen, deren Herkunft ausserhalb Bremens und Nieder-

sachsens liegt. Diese Studierenden kommen zu uns, weil das von ihnen gewählte Produkt nur bei uns angeboten wird. Diese Tatsache insbesondere ist für uns der Beweis, dass unser Konzept richtig ist.

### **German international University**

Die Hochschule Bremen bereitet zurzeit in Zusammenarbeit mit vier nordwestdeutschen Fachhochschulen (Osnabrück, Bremerhaven, Weser-Ems und Hannover) die Gründung einer Fachhochschultochter vor. Diese Gründung soll uns erstmals die Expansion ermöglichen. Denn wir sind erfolgreich, müssen aber einen großen Teil unserer Verwaltungsarbeit damit vergeuden, Bewerbern Absagen zu erteilen. Wir müssen ihnen sogar sagen, dass wir sie ablehnen müssten, selbst wenn sie bereit wären, für ein Studium zu zahlen. Von der Politik ist nicht zu erwarten, dass innerhalb der nächsten Jahre Studiengebühren eingeführt werden. Daher wollen die genannten rein staatlichen Fachhochschulen eine private Tochter gründen, deren Konstruktion mit dem Land Niedersachsen derzeit verhandelt wird. Die private Fachhochschule wird sich um Studierwillige aus dem internationalen Bildungsmarkt bemühen. Hiermit kopieren wir in gewisser Weise das, was Hochschulen in den

USA, in Großbritannien und Australien längst tun.

Wir treten mit einem gewissen Selbstbewusstsein auf dem internationalen Bildungsmarkt auf. Das Niveau der Wissenschaft an deutschen Hochschulen ist nach wie vor Weltspitze, auch in den Fachhochschulen. Leider tun viele so, als wären wir so schlecht, dass niemand zu uns kommen wollte.

Daneben arbeitet die Hochschule Bremen am Aufbau von Bachelor- und Masterprogrammen. Darüber hinaus wollen wir die kulturellen Aktivitäten erweitern. Wir betreiben gemeinsam mit der Universität Mainz einen weltweit anerkannten Chor, der unter anderem in London und New York auftritt. Es ist für einen Studenten ein besonderes Erlebnis, wenn er durch sein Studium an der Hochschule Bremen vor dem Spanischen Königshaus auftritt. Das bringt die Studierenden emotional auf unsere Seite. Wir bieten an der Hochschule auch Stimmtraining an, Weiterbildungsprogramme für den Bereich Theater und Konzert und betreiben ein Literaturforum. Wir sind der Auffassung, dass sich eine Hochschule, die international tätig ist, auch an einem internationalen Maßstab orientieren muss. Der Aufenthalt an der Hochschule muss über das reine Studium hinausgehen und so die Studierenden in ihrer ganzen Persönlichkeit einbinden. □

***Anzeige „Ludus“ 4.0 update  
Rathgeber + Partner***



*Der Erfolg einer Roadshow im Ausland ist abhängig von der Zahl der erreichten Personen. Sie benötigt vor Ort Freunde und Förderer, muss großzügig angelegt sein und es verstehen, Multiplikatoren gleichermaßen wie potenzielle Studierende anzusprechen.*

**Prof. Dr.-Ing. Lothar Issler**  
(Fachbereich Fahrzeugtechnik)  
**Prof. Dipl.-Ing. Richard Aubele**  
(Prorektor)  
Fachhochschule Esslingen –  
Hochschule für Technik  
Kanalstraße 33  
73728 Esslingen  
lothar.issler@fht-esslingen.de  
richard.aubele@fht-esslingen.de

# Auslandsmarketingprojekt des deutschen Fachhochschulsystems mit Präsentation in Indien

Im Zeitraum Mai 1998 bis Juni 2000 wurde erstmalig ein Projekt zum Auslandsmarketing des deutschen Fachhochschulsystems durchgeführt, das vom Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMBF) mit 250.000 DM unterstützt wurde. Das Projekt wurde von einem Konsortium unter der Leitung der Fachhochschule Esslingen – Hochschule für Technik (FHTE) gemeinsam mit den Fachhochschulen Aachen/Jülich, Bremen, Dresden, Konstanz, Pforzheim und Regensburg stellvertretend für sämtliche deutsche Fachhochschulen durchgeführt.

## Vorgeschichte

Das Projekt geht auf einen Indienbesuch des Prorektors der FHTE, Prof. Aubele, sowie Prof. Issler im Frühjahr 1997 zurück, bei dem der Wissenschaftsattaché der deutschen Botschaft in Delhi, Dr. von Welck, anregte, das weltweit einmalige Fachhochschulsystem zu vermarkten und mit dem für die Bundesrepublik wichtigen Partnerland Indien im Sinne eines Pilotprojekts zu beginnen.

Während der Vorbereitungsphase des Projekts wurden an Fachhochschulen in zunehmenden Maße die ersten englischsprachigen Bachelor- und Master-Kurse eingeführt, sodass die Werbung für diese Kurse als wichtige Komponente mit in das Marketingvorhaben aufgenommen wurde.

## Zielsetzung

Das übergeordnete Ziel des Projekts war es, einen Beitrag zur Globalisierung der Fachhochschulen zu leisten, das weltweite Netzwerk weiter zu intensivieren, für das System und die Angebote der Fachhochschulen zu werben, um so zur langfristigen Sicherung des Studien- und Wirtschaftsstandorts Deutschland beizutragen. Das Projekt war auf die Fachrichtungen der Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften ausgerichtet.

Im Einzelnen verfolgte das Projekt folgende Ziele:

- Information über das praxisorientierte und äußerst effektive deutsche Fachhochschulsystem

- Information über neue Entwicklungen im Hochschulbereich in Deutschland im Zusammenhang mit der Umstrukturierung und Globalisierung des Bildungssystems (Einrichtung englischsprachiger Studiengänge und Verleihung von internationalen Abschlussgraden)
- Werbung für englischsprachige Studiengänge an Fachhochschulen in den Bereichen der Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften
- Erweiterung des wissenschaftlich-akademischen Austausches zwischen hochkarätigen indischen Hochschulen und Fachhochschulen
- Beitrag zur Internationalisierung und Profilierung der Fachhochschulen.

## Strategie: Hochschulübergreifende Marketingkonzeption

Im Rahmen des Projekts wurde erstmalig eine hochschulübergreifende Marketingkonzeption entwickelt, die im Wesentlichen aus folgenden Bausteinen bestand:

- Entwicklung einer Doppelstrategie zur flächendeckenden Erreichung von Multiplikatoren einerseits und studierwilligen jungen Indern andererseits
- Einbeziehung der deutschen und indischen Industrie
- Umfrage an allen deutschen Fachhochschulen zu englischsprachigen internationalen Studiengängen im Bereich der Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften und Aufbau einer entsprechenden Datenbank
- Erstellung von detaillierten Werbeunterlagen
- Entwurf einer Zentralbroschüre für alle Fachhochschulen
- Erstellung von Einzelbroschüren der beteiligten Hochschulen
- Entwurf von Pressenotizen und Zeitungsannoncen, (Bild 1)
- Erstellung eines Internetangebots
- Entwicklung eines Merkblatts mit Infos über Zulassung, Sprache, Finanzierung und Visa
- Erstellung einer Power-Point-Präsentation.

Zur Vorbereitung der Präsentation fanden zwei Vorbereitungsreisen von Fach-

hochschuldelegationen nach Indien statt, wobei an der ersten Reise im Frühjahr 1999 die Rektoren der Fachhochschulen Aachen, Esslingen und Regensburg teilnahmen.

### Präsentationen

Die erste Pilot-Präsentation fand im Oktober 1999 in Hyderabad im Rahmen der Indo-German-Technology-Week statt. Die Hauptpräsentationen erstreckten sich über den Zeitraum vom 20.02. bis 04.03.2000 und bezogen sich auf folgende Orte:

Delhi, Ghaziabad, Roorkee, Bangalore, Chennai, Pune, Mumbai (siehe Bild 2)

Die Präsentationen bestanden entsprechend der oben genannten Doppelstrategie aus vier Veranstaltungen:

- Offizielle Eröffnungsveranstaltung für Vertreter von Politik, Wirtschaft und Hochschulen (Multiplikatoren)
- Pressekonferenz für Medienvertreter
- Zentrale Präsentation und Beratung für Studierende und Eltern
- Präsentation an ausgewählten Hochschulen für Studierende und Professoren (Universitäten, Indian Institutes of Technology, staatliche und private Colleges).

Die Präsentationen an den einzelnen Orten wurden von folgenden Institutionen unterstützt:

- Deutscher Akademischer Austauschdienst, Bonn und Delhi
- Max-Mueller-Bhavan (Goethe Institute)
- Botschaft und Generalkonsulate
- Deutsch-Indische Handelskammer
- Deutsche Industrie in Indien
- Mico/Bosch Bangalore
- Festo Controls Ltd.
- Mercedes-Benz India, Pune
- Siemens India Ltd., Mumbai.
- Voith India, Hyderabad.

Besonders zu erwähnen ist die großzügige logistische und finanzielle Unterstützung durch die oben genannten Firmen sowie die engagierte Hilfe durch die Goethe-Institute in Delhi, Chennai, Pune und Mumbai.

### Ergebnisse

Mit dem Projekt ist es gelungen, eine erhebliche Aufmerksamkeit für das deutsche Fachhochschulsystem und die neu etablierten international orientierten Studiengänge in Indien zu wecken. Besonders zu erwähnen ist das Engagement einer Reihe deutscher Firmen, wodurch der finanzielle Rahmen des Projekts erheblich erweitert wurde und die engen Beziehungen zwischen Fachhochschulen und Industrie in der indischen Öffentlichkeit eindrucksvoll verankert wurde.

**German Universities of Applied Sciences**

**STUDY IN GERMANY**

**BACHELOR AND MASTER COURSES**

**PROGRAMMES OFFERED IN ENGLISH LANGUAGE**

**NO TUITION FEE**

**PRESENTATION**

The German Universities of Applied Sciences (Fachhochschulen) in co-operation with the German Academic Exchange Service/DAAD will organise presentations in India end of February/beginning of March 2000 in order to familiarize the Indian public with the manifold opportunities which Germany offers in the field of higher education. The main emphasis will be put on international courses and on the specifics of the Universities of Applied Sciences in Germany.

For information on the upcoming presentations and on studying in Germany, please contact the DAAD Office New Delhi,  
Tel: 011-461 51 48, 461 50 009  
Fax: 469 09 19  
e-mail: daadnd@bol.net.in

**Dates and Venues of the presentations:**

New Delhi: February 20, 10.00 am-8.00 pm and February 21, 12.00 pm - 5 pm, Max Mueller Bhavan;  
February 20, 2 pm - 4.30 pm, College of Engineering; February 23, 3 pm - 6 pm, IIT  
Ghaziabad: February 22, 2 pm - 5 pm, Garg College of Engineering  
Roorkee: February 22, 3 pm - 8 pm, University of Roorkee  
Bangalore: February 24, 2 pm - 6.30 pm and February 25, 2 pm - 6 pm, Hotel Gateway  
Chennai: February 27, 11 am - 8 pm and February 28, 3 pm - 8 pm, Max Mueller Bhavan; February 28, 2 pm - 4.30 pm, Anna University, February 29, 4.30 pm - 6.30 pm, IIT  
Mumbai: March 1, 11 am - 5 pm, and March 2, 11 am - 7 pm, Max Mueller Bhavan  
Pune: March 2, 3 pm - 8 pm and March 3, 11 am - 8 pm, Max Mueller Bhavan  
Reconfirmation of schedule close to the event is recommended

Bild 1: Beispiel für Werbeannoncen für Präsentationen (German News, Februar 2000)

Die neue Hochschule 1/2001

Der große Erfolg des Projekts äußert sich in der Anzahl der erreichten Personen in Indien und den bisherigen Reaktionen auf die Studienangebote:

- Die Resonanz auf die Veranstaltungen an allen 8 besuchten Orten war überwältigend. Insgesamt wurden in zwei Wochen 4.700 Studenten, 1.000 Multiplikatoren und 100 Pressevertreter erreicht
- Inzwischen (Stand Dezember 2000) liegen nahezu 1.000 Bewerbungen aus Indien an den 7 Partner-Hochschulen für englischsprachige Studiengänge vor. Die Qualität der Bewerber ist offensichtlich überdurchschnittlich gut. Die Auswertung der Gästebücher zeigt

te, dass in Indien die englischsprachigen Masterstudiengänge im Bereich der Ingenieurwissenschaften besonders attraktiv sind (siehe Bild 3 bis 5).

### Fragen und Hemmnisse

Die Fragen der indischen Studierwilligen bezogen sich in erster Linie auf das Projekt (Motive, warum gerade Indien), die Studienangebote (Art, Dauer, Abschluss, Sprache), die Zulassungsvoraussetzungen (Abitur, Brückenkurse, TOEFL, GRE, GMAT, Industrieerfahrung), die Antragsformalitäten (Visum, Dauer, Finanzierungsnachweis), sowie auf Themen wie Zertifizierung (internationale Aner-



## PRESENTATION OF UAS IN INDIA

German Universities of Applied Sciences

- Official opening events
- Central presentations and consultation in Max Mueller Bhavans or hotels
- Individual presentations and consultation in selected educational institutes

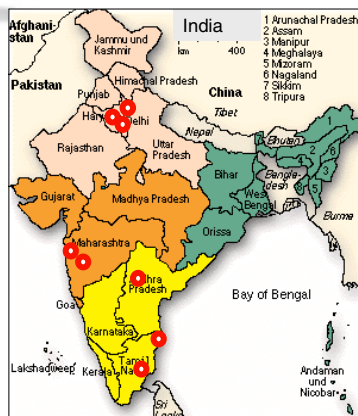


Bild 2: Orte der Präsentationsveranstaltungen in Indien

Die neue Hochschule 1/2001

kennung, Ranking), Finanzierung (Stipendien, Ferienarbeit) und das tägliche Leben in Deutschland (Lebenshaltungskosten, Wohnmöglichkeiten, Rassismus). Wie besonders die regelmäßigen Fragen bei den Pressekonferenzen zeigten, stellt die Problematik des Rassismus in Deutschland ein wichtiges Diskussthemata in Indien und einen eindeutigen Standortnachteil dar.

Als weiteres Ergebnis des Projekts wurden Hemmnisse deutlich, welche beseitigt werden müssen, wenn zukünftig eine Steigerung der Zahl indischer Studierender in der Bundesrepublik erreicht werden soll.

Hierzu zählen vor allem:

- Änderung der zu rigiden Zulassungsvoraussetzungen für Studienanfänger
- Vereinfachung der Visaerteilung
- Erhöhung der Anzahl von Stipendien (Voll-, Teilstipendien) durch Staat und Industrie
- Verbesserung und Vereinheitlichung der Arbeitsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Campus während des Studiums
- Erteilung zumindest einer befristeten Arbeitserlaubnis nach dem Studium zur Anwendung und Konsolidierung der erlernten Fähigkeiten und zur Kompensation der finanziellen Aufwendungen
- Koordinierung der deutschen Institutionen im Ausland
- Intensivierung und Professionalisierung der Werbung für den Studienstandort Deutschland.

### Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit

Das Projekt hat in eindrucksvoller Weise gezeigt, dass bei Anwendung geeigneter Marketingmaßnahmen die deutschen Hochschulen mit einer Vielzahl ausländischer Studierender rechnen können. Allerdings sind Maßnahmen erforderlich, welche den erreichten Erfolg sicher stellen und langfristig erhalten. Hierzu zählen beispielsweise folgende Maßnahmen:

- Ausbau und Optimierung der englischsprachigen Bachelor- und Master-Studiengänge an Fachhochschulen
- Konsequente und adäquate Beteiligung der Fachhochschulen an weltweiten Bildungs- und Studentenmessen
- Berücksichtigung der Fachhochschulen bei Stipendien- und Austausch-Programmen
- Kritische Überprüfung der Zulassungsbedingungen für ausländische Studierende
- Aufbau von geeigneten Auswahlverfahren für ein Screening der Bewerber vor Ort, zum Beispiel über Hochschulpartnerschaften oder Aufbau eines Büros für Fachhochschulen in Indien
- Verstärkung der bestehenden Kooperationen zwischen Fachhochschulen und indischen Hochschulen (Universitäten, Indian Institutes of Technology, Colleges)

- Erleichterung des Studiums (Betreuungsmaßnahmen, finanzielle Unterstützung durch Teilstipendien, Arbeitsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Campus)
- Erteilung einer zumindest befristeten Arbeitserlaubnis nach dem Studium
- Internationale Akkreditierung der Kurse
- Aufbau eines Ranking-Systems für die deutschen Hochschulen
- Wiederholung ähnlicher Projekte in Indien
- Ausweitung des Projekts auf andere Länder.

### Schlussfolgerungen

Aus dem unter der Leitung der FHTE in den letzten zwei Jahren durchgeführten Marketing-Projekt für das deutsche Fachhochschulsystem lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

- Das erste Marketingprojekt der deutschen Fachhochschulen war ein großer Erfolg
- Der so nicht vorhersehbare Erfolg des Projekts ist ein klarer Beweis für die Attraktivität des Studien- und Wirtschaftsstandorts Deutschland
- Das im Rahmen des Projekts entwickelte und praktizierte Pilot-Werbekonzept am Beispiel des deutschen Fachhochschul-Systems hat sich hervorragend bewährt und kann als Modell für zukünftige Projekte dienen.
- Die Unterstützung durch die deutsche Industrie und die Goethe-Institute war ein wichtiger Schlüssel zum Projekterfolg
- Das Projekt bestätigt das Erfordernis der konsequenten Internationalisierung des deutschen Hochschulsystems (internationale Abschlussgrade, englischsprachige Bachelor- und Master-Studiengänge, Credit-Transfer-System)
- Das Angebot der Fachhochschulen an englischsprachigen Studiengängen ist – besonders für praxisorientierte Inder/innen – äußerst attraktiv
- Zur Erzielung einer langanhaltenden und signifikanten Steigerung der Zahl ausländischer Studierender an deutschen Hochschulen müssen wesentliche Hemmnisse beseitigt werden.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass die Bedeutung des schon 1997 konzipierten Projekts für den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Deutschland durch die aktuellen politischen Entwicklungen und Diskussionen (Zukunftsinitiative Hochschulen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, so genannte „Green-Card-Debatte“) nachdrücklich unterstrichen wird. □

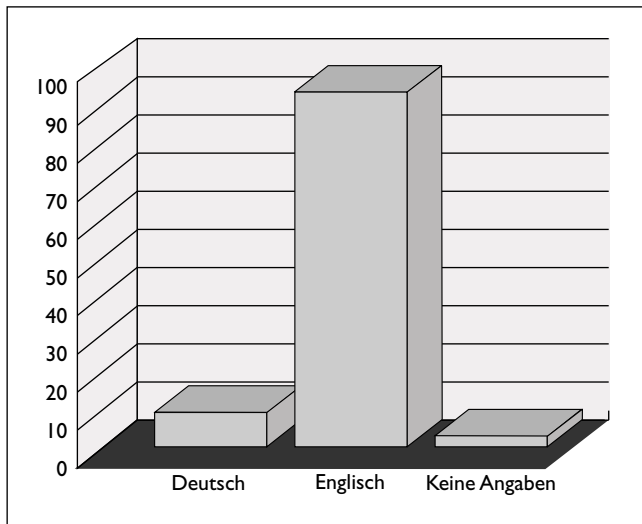


Bild 3: Ergebnis der Gästebuchauswertung:  
Gewünschte Unterrichtssprache (%)

Die neue Hochschule 1/2001

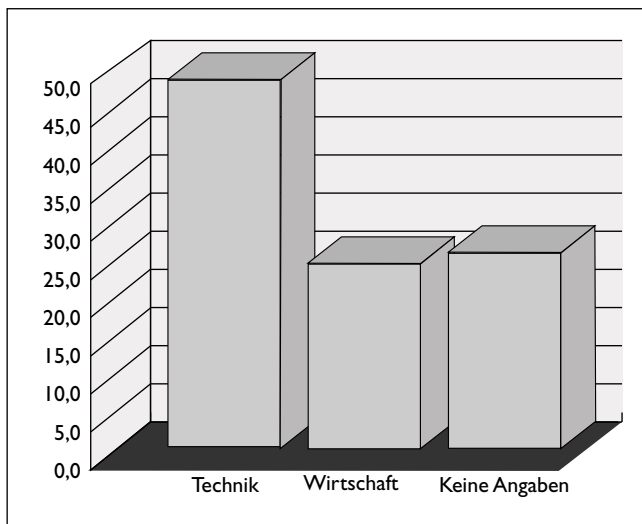


Bild 4: Ergebnis der Gästebuchauswertung:  
Interessenten an Studiengängen (%)

Die neue Hochschule 1/2001

*Werbung  
Verlag Vahlen*

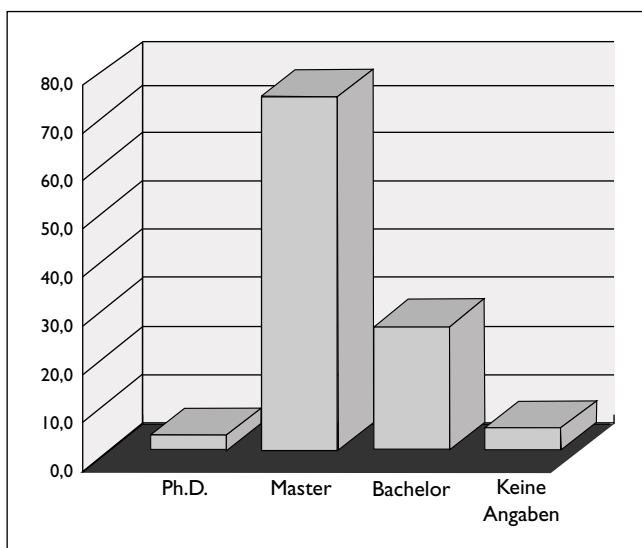


Bild 5: Ergebnis der Gästebuchauswertung:  
Interesse an Studienabschlüssen (%)

Die neue Hochschule 1/2001



*Der Wettbewerb der deutschen Hochschulen untereinander wird immer spürbarer, ausländische Hochschulen eröffnen Zweigstellen in Deutschland. Die Internationalisierung verlangt zunehmend nach globalen Bildungsinhalten, die kürzer werdende Halbwertszeit der Wissensbestände fordert Lebenslanges Lernen. Das Internet und multimediale Lernformen tragen zur Entkopplung von Lern- und Aufenthaltsort bei.*

**Ulrike Fischer**  
**Fachhochschule Potsdam**  
**Pappelallee 8-9**  
**14469 Potsdam**  
**ufischer@fh-potsdam.de**

# Competo –

## Neue Wege im strategischen Hochschulmarketing

Für die deutschen Hochschulen entsteht eine vollkommen neue Situation: Profilierung, Differenzierung und Rankings haben Eingang in den akademischen Alltag gefunden. Der Wettbewerb um Studierende, Wissenschaftler sowie öffentliche und private Ressourcen ist entbrannt.

Competo ist ein Kompetenzzentrum, das von fünf Hochschulen gemeinsam getragen wird: von der Universität Dortmund, der TU Dresden, der TU Hamburg-Harburg, der Hochschule der Künste Berlin sowie von der Fachhochschule Potsdam. Sie repräsentieren die verschiedenen Typen deutscher Hochschulen und verfügen über ein in Deutschland einmaliges Know-How im Bereich des Hochschulmarketings. Viele erfolgreiche Marketingprojekte sprechen für sich. U.a. wurden sie vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft und vom DAAD als Reformuniversitäten für ihr vorbildliches Marketing ausgezeichnet.

Competo bündelt die unterschiedlichen Kompetenzen der fünf Hochschulen zu einem komplexen Angebot strategischen Hochschulmarketings. Von den Erfahrungen der Hochschulen können auch Sie profitieren: Ziel ist es, unsere Kunden dabei zu unterstützen, sich in der deutschen und internationalen

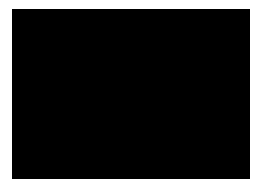
Hochschullandschaft unverwechselbar zu positionieren, die Besonderheiten aktiv nach innen und außen zu kommunizieren, die Stärken auszubauen und Lücken aufzufüllen.

Ausgangspunkt unserer Beratung ist immer eine Bestandsaufnahme Ihrer bisherigen Marketingaktivitäten. Wir ermitteln die finanziellen und personellen Ressourcen, die schon heute an Ihrer Hochschule im Rahmen des Hochschulmarketings eingesetzt werden und prüfen sie auf ihre Wirksamkeit und Kompatibilität mit den Zielen Ihrer Hochschule.

Darauf aufbauend erarbeiten wir Szenarien, die Grundlage konkreter Empfehlungen für Ihr strategisches Hochschulmarketing sind. Natürlich begleitet Competo Sie auf Wunsch bei der Implementierung dieser Empfehlungen.

Strategische Konzeptentwicklung ist unsere Stärke. Wir wissen, was an einer Hochschule geht und was nicht. Unsere Berater haben Erfahrung, wie Meinungsbildungsprozesse ablaufen, Gremien arbeiten und wann das Selbstverständnis der Hochschulen berührt wird. Und sie wissen, wo wirtschaftsnahe Mittel und Methoden an Hochschulen ihren Sinn verlieren. Das unterscheidet uns von einer Werbeagentur mit kurzatmigen Kampagnen, verpackt in flotten Sprüchen. □

Kompetenzzentrum für  
Hochschulmarketing



Strategisches Hochschulmarketing

**COMPETO**

Uni Dortmund

TU Hamburg-Harburg

TU Dresden

HdK Berlin

FH Potsdam

Bündelung der  
Kompetenzen



Angebot:  
strategisches  
Hochschulmarketing

Regionale Verteilung

Berücksichtigung  
unterschiedlichster  
Hochschultypen

***Deckers/C.F. Müller Verlag***



*Im Gegensatz zu Wirtschaftsprodukten werden Angebote der Hochschulen vor Markteinführung nicht auf Akzeptanz getestet. Daher ist das Image der Fachhochschulen von besonderer Bedeutung: Weg mit dem Schmalstudium hin zum selbstbewussten und intelligenten Anbieter von Studienleistungen für junge Menschen, die andere Ziele verfolgen, für Berufe mit anderen Inhalten.*

**Prof. Silke Juchter**  
**Muthesius Hochschule**  
**Lorentzendam 6-8**  
**24103 Kiel**  
**juchter@muthesius.de**

# „Ich werde was ich weiß“

## Umsetzung einer Marketinganalyse in kommunikative Maßnahmen

Ich möchte Ihnen ein Projekt vorstellen, das sich mit der Situation der staatlichen Fachhochschulen des Landes Schleswig-Holstein befasst.

### Die Ausgangssituation

In den vergangenen Jahren bis 1998 waren die Studierendenzahlen an den staatlichen Fachhochschulen im Land Schleswig-Holstein extrem zurückgegangen. Es gibt fünf Fachhochschulen mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

An allen Standorten wird der Studiengang Technik angeboten, bei dem Rücklaufquoten bis zu 40 % über die letzten Jahre zu verzeichnen waren. Diese Tatsache folgt dem bundesweiten Trend und ist die Auswirkung, bzw. eine Überreaktion auf das Bekanntwerden schlechter Arbeitsmarktchancen. Trends aber haben die Eigenheit, dass sie sich auf Situationen von gestern, etwa der Rezession von 1992/93, beziehen. Aktuell ist zu verzeichnen: Die Arbeitslosigkeit von Ingenieuren ist stark zurückgegangen. Unternehmen klagen über Vakanzen, da qualifizierter Nachwuchs nicht vorhanden sei.

Das Kultus-Ministerium des Landes Schleswig-Holstein wollte diesem Phänomen auf den Grund gehen. Ein erster Schritt war die Bildung einer Fachhochschulgruppe, die Studienangebote analysierte.

Hieraus erfolgte die Aktualisierung von Studieninhalten und die Einführung neuer Studiengänge bezogen auf den veränderten Arbeitsmarkt. Desweiteren ist die Gruppe zu dem Ergebnis gekommen, dass man offenbar nicht mehr von einer sich selbst regulierenden Situation von Angebot und Nachfrage im Bereich des Dienstleistungsangebotes „Hochschule“ ausgehen kann. Vergleicht man diese Situation mit der Situation von Produkten auf unserem Warenmarkt, ist festzustellen, dass für jedes Produkt, das seinen Platz im Supermarktregal erstritten hat, zunächst eine umfangreiche Marketinganalyse vorausgegangen ist. Und soll ein Produkt über lange Zeit am Markt erfolgreich sein, so ist ein erheblicher Kommunikationsaufwand mit großem finanziellem Aufwand zu leisten.

Übertragen wir diese Tatsache auf unser Produkt „Fachhochschule“, so gelten hier die gleichen Bedingungen. Wir

müssen diese Dienstleistung als „Ware“ sehen, aus ihr ein Produkt machen, was zum Markenprodukt avancieren kann. Das typische an einem Markenartikel ist zum einen die Merkfähigkeit und zum anderen die Wiedererkennbarkeit.

Anstatt ein Marktforschungsunternehmen zu beschäftigen, kam die Idee auf, landeseigene Ressourcen zu nutzen: Die Fachhochschule Westküste, Studiengang Betriebswirtschaft, Schwerpunkt Marketing unter Leitung von Prof. Dr. Ruge, übernahm diesen Part.

Anstatt eine professionelle Full-Service-Werbeagentur zu beauftragen, wurde die Muthesius-Hochschule, Studiengang Kommunikationsdesign, gebeten, sogenannte kommunikative Maßnahmen, sprich Werbung, zu erarbeiten. Zur Arbeitsgruppe gehörten desweiteren alle Rektoren sowie PressevertreterInnen (so weit vorhanden) der Fachhochschulen, ein Vertreter des Landesarbeitsamtes und Vertreter des Ministeriums.

Die Arbeit begann im SS 1998 mit der Analyse der Ausgangssituation, der Strategie- und Zielformulierung. Hierzu machte sich ein 10-köpfiges, studentisches Team von der FH Westküste auf und führte persönliche, standardisierte Befragungen bei 866 Studierenden des 2. Semesters an FHs durch. Über 620 Schüler an Oberstufen von Gymnasien und Gesamtschulen wurden befragt. Gespräche mit Lehrern, Universitätsstudenten und Berufsberatern fanden statt. Die Antworten wurden tabellarisch geordnet und sind in einer ca. 90-seitigen Studie einzusehen.

### Umfrageergebnisse

Im Folgenden werde ich zusammengefaßte Ergebnisse vorstellen.

- Studiert wird dort, wo man zuhause ist.
  - 80 % der Studierenden kommen aus Schleswig-Holstein.
- Während der 10. bis 12. Klasse in der Oberstufe fällt die Entscheidung Uni oder FH. In dieser Zeit werden auch die meisten Informationen gesammelt.  
Vorteile vom FH-Studium:
  - Praxisnähe
  - effektivere Studienorganisation
  - kürzere Studiendauer
  - mehr Individualität

- kleinere Arbeitsgruppen
- persönl. Kontakte zu den Lehrenden

Als Kernzielgruppe ergeben sich:

- SchülerInnen der weiterführenden Schulen
  - an Oberstufen des Gymnasiums,
  - an Fachoberschulen,
  - an berufsbildenden Schulen
- Schüler mit technischem Interesse.

Weitere Zielgruppen:

- Eltern
- Lehrer

Folgende Kommunikationsziele ergeben sich:

- Idee verstärken: „Studieren in Schleswig-Holstein“.
- Imageaufwertung FH-Studium.
- Abgrenzung zum Universitätsstudium
- Profilierung der Attraktivität (USP)
- Studienangebot im Einzelnen (Marke)
- Studienangebote im Ganzen (Dachmarke)
- Einbeziehung der Landestypik/-kompetenz.

Eine so umfassende Marktanalyse gibt zwar interessante Detailkenntnisse, um aber eine Veränderung der Situation herbeizuführen, müssen die Kernbotschaften kommunikativ aufbereitet werden, so dass sie die Zielgruppe erreichen.

Und das ist Studieninhalt im Schwerpunkt „Konzeption und Entwurf“, im Studiengang Kommunikationsdesign an der Muthesius-Hochschule in Kiel, den ich betreue.

Zu Beginn des Wintersemesters 1998/99 kam die Projektgruppe von der FH-Westküste nach Kiel, um uns das Marketing-Briefing vorzustellen. Daraufhin haben sich 22 Studierende, aufgeteilt in vier Gruppen, entschieden, Kommunikationskonzepte und deren Visualisierung zu entwickeln. Eine wichtige Rolle spielte dabei die Wahl der Medien.

- Anzeigen
  - für Schülerzeitungen, Stadtteilmagazine,
  - Tagespresse.
- Plakate
- Folder/Imagefolder.
- Internet/CD-Rom
- Promotionaktionen.

### Wichtig:

Die Wahl des Mediums sollte immer die Entscheidung der Kreativen sein. Erfolgreiche mediale Kommunikation lebt von guten Ideen.

Kommunikation findet statt, wenn der sogenannte Zeichenvorrat bei Sender „A“ und Empfänger „B“ zumindest in Teilen gleich ist. Wahrnehmen, Reagieren und Handeln.

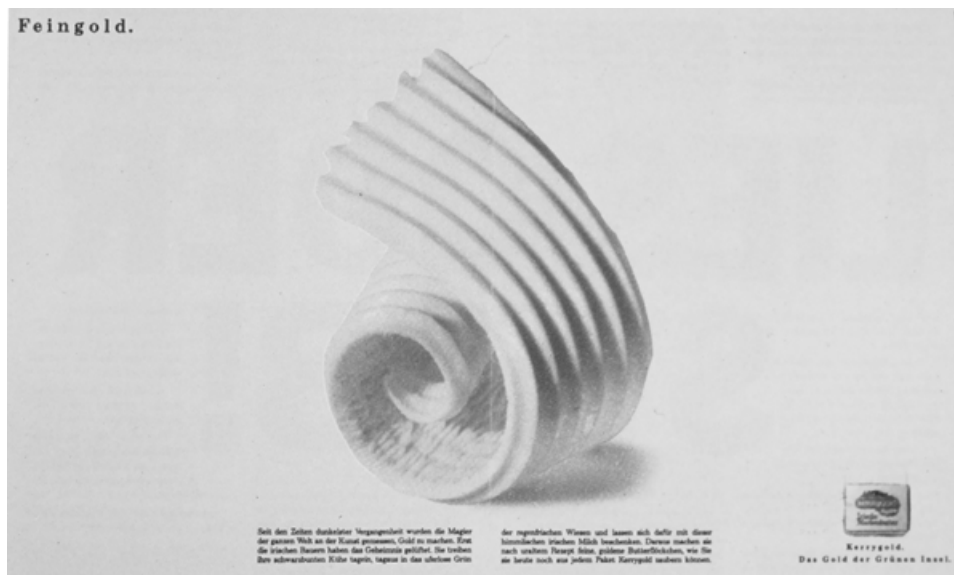


Bild 1: Anzeigeklassiker Butter

Die neue Hochschule 1/2001

Kommunikation ist Verständigung über Auge, Mund und Ohr. Darum müssen der verbale Bereich, im Printmedium der „Text“, und der visuelle Bereich, im Printmedium das „Bild“, so zusammenwirken, dass eine überraschende, dem Produkt dienliche Botschaft entsteht.

Hierzu ein Beispiel aus einem ganz anderen Bereich: Die Kampagne für Kerrygold Butter. Stellen Sie sich bitte eine Butterflocke vor, in schönster Brillanz fotografiert. Darüber steht die Headline „Feingold“. Zwei Dinge, die normalerweise nichts miteinander zu tun haben. Als Packshot sehen Sie die Kerrygold-Butter-Packung. Ein erfolgreicher Anzeigeklassiker!

Zurück zum Produkt „Fachhochschulen“. Eine weitere wichtige Basis für gute Werbung ist die richtige „Positionierung“. Hier war die Marketingstudie besonders hilfreich. Auf Grund der Untersuchungen wurde deutlich, dass hier ein Umdenken kommuniziert werden muß:

Das Fachhochschulstudium ist von seinem Schmalspurimage zu befreien, so dass es gleichberechtigt und selbstbewußt neben einer universitären Ausbildung stehen kann.

### Positionierung

- Fachhochschule – Uni
- Gleichwertig, aber anders

### Produkteinzigartigkeit

- Individualität
- Aktuelle Praxisnähe
- Hoher Freizeitwert

### Tonalität

- Jung, kompetent, frisch, intelligent, seriös, zeitgemäß.
- Für junge Menschen, die andere Ziele haben, für Berufe mit anderen Inhalten.

Ein weiterer Punkt bei der Kampagnenentwicklung ist die „Produktein-



Bild 2

Die neue Hochschule 1/2001



Bild 3



Die neue Hochschule 1/2001

zigartigkeit“. Hier geht es um das Hervorheben des Besonderen gegenüber dem Allgemeinen.

Die „Tonalität“ beschreibt die Annu- tungsqualität. Diese muß durch Sprach- form und Wahl der ästhetischen Mittel gezielt hergestellt werden. Sie muß den „Geschmack“ der Zielgruppe treffen.

### Visualisierung und Medien

Am 11. Februar 1999 haben die vier stu- dentischen Projektgruppen ihre Erge- bnisse vor der FH-Kommission und Vertre- terInnen des Ministeriums präsentiert. Das hat über zwei Stunden gedauert. Für die Realisierung wurde das Projekt „Ich werde was ich weiß“ ausgewählt.

Dieser Satz war die Erfindung eines Studierenden, über den wir als Lehrende, so auch der Textkollege Günter Komp, lange nachgedacht haben. Was bedeutet das? Kann man das so sagen? Wird es ver- standen?

Je mehr Fragen, desto sicherer traten die Studierenden für ihre Idee ein: „Ein

Satz, den man nicht überliest, dessen Ele- mente bewußt vertauscht wurden, so dass der Betrachter stutzt. ‚Wissen‘ und ‚Werden‘, das sind die Wörter, um die es geht. Theorie, aber auch konkrete Praxis, das ist es, was eine Fachhochschule aus- macht. Das Komma soll hier nicht ge- setzt werden, da es sich um einen neuen Satz handelt, der auch anders gelesen und interpretiert werden soll.“

### Plakatmotive

Durch den selbstbewußten, sympatisch und intellektuell anmutenden Studenten im Vordergrund, der behauptet: „Ich werde was ich weiß“ wird der Betrachter direkt angesprochen. Es werden, auch bei den weiteren Motiven, Persönlichkeiten gezeigt, mit denen sich unsere Zielgrup- pe identifizieren kann.

„Wissen“ und „Werden“ – Theorie und Praxis. Die Fachhochschulen in Schleswig-Holstein bieten alles, was Du brauchst, um später im Beruf erfolgreich durchzustarten.

Die Hintergrundebene dagegen zeigt die Landschaft Schleswig-Holsteins in ihrer Besonderheit und Attraktivität. Außerdem befinden sich in dieser Ebene Objekte, die den jeweiligen Studiengang, um den es geht, assoziativ unterstützen.

In diesem Fall: „Schiffbau“ – hierfür stehen die Kräne der Werft HDW in Kiel.

Hier die Windräder. Sie stehen für „Elektrotechnik“.

Die Fehmarn-Sund-Brücke als verbindendes Element nach Skandinavien.

Jede FH hat eine eigene Farbgebung, die bei allen weiteren kommunikativen Mitteln aufgenommen wird. Die vier Motive werden nun auf alle weiteren Me- dien konsequent adaptiert und somit pe- netriert. Auflage: 500 Stück je Motiv. Verteilung vor Ort bzw. an den entspre- chenden Schulen.

Weitere Plakate in unterschiedlichen Größen für spezielle Medien waren ange- dacht. Eine Realisierung war aus Kosten- gründen nicht möglich. Denn neben den Entwicklungskosten von Marketing und Werbemittel, macht die Buchung ent- sprechender Medien den weitaus höch- sten Anteil aus. Desweiteren sind Anzei- gen und die Postkartenaktion (Take a Card-Aktion, Auflage 24.000 Stück) ent- wickelt worden.

### Das spezielle Medium

Um eine nachhaltige, längerfristige Wir- kung vor allem auch über die Landesgren- zen hinaus zu erzielen, haben wir in dem Buch „Studien- und Berufswahl“ eine ein- geheftete Postkarte geschaltet. Die Bund- länder-Kommission läßt dieses Werk in einer Auflage von 640.000 Stück herstel- len und bundesweit verteilen. Es steht bei fast jedem studieninteressierten Jugen- lichen im Bücherregal. Dieses war das Me- dium mit den meisten Rückläufen.

Auf den Plakaten sowie den Postkarten wird auf die „Informations-Broschüre“ verwiesen. Nun kommen wir zur Infor- mations-Broschüre. Sie erscheint durch das A6-Format bewußt sparsam und ist in einer Auflage von 100.000 Exempla- ren gedruckt worden. Allein 3.500 Stück wurden mit den Postkarten angefordert, weitere per E-Mail. Die Broschüre wurde an allen Schulen im Land verteilt.

Finanziert wurde das Projekt durch Landes- und Haushaltsmittel sowie von Sponsoren.

Die Studierendenzahlen an den Fach- hochschulen des Landes Schleswig-Hol- stein sind zum Wintersemester 1999/2000 wieder gestiegen.

Das ist zum einen auf das aktualisierte Studienangebot zurückzuführen. Zum anderen aber auch auf das erfolgreiche Projekt: „Ich werde was ich weiß.“ □



Bild 4

Die neue Hochschule 1/2001



# Marketingmaßnahmen der Fachhochschule Gießen-Friedberg



*Der Bedarf an mündlicher und schriftlicher Information in der Region ist hoch. Die Mehrzahl der Schülerinnen und Schüler hatte vor Schulabschluss keinen Kontakt zu einer Hochschule. Bevor die Hochschule nach Außen tritt, muss sie sich ein Selbstbild geben.*

**Prof. Dr. Klaus Tölle**  
**Fachbereich Wirtschaft**  
**Prof. Dr. Ulrich Vossebein**  
**Fachbereich**  
**Wirtschaftsingenieurwesen**  
**Fachhochschule Gießen-Friedberg**  
**Wiesenstraße 14**  
**35390 Gießen**  
**kairos.kronberg@gmx.de**

Die Fachhochschule Gießen-Friedberg umfasst zurzeit ca. 6.700 Studierenden, 250 Professorinnen und Professoren sowie 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie ist auf Grund ihres Ursprungs ausgeprägt technisch orientiert und umfasst daher 8 Technikfachbereiche und vier Fachbereiche, die Studiengänge in den Bereichen Wirtschaft, Naturwissenschaften und Informatik anbieten.

## Vom Leibild zum Leitbild

Der Einstieg in das Hochschulmarketing gelang an der Fachhochschule Gießen-Friedberg erst zu dem Zeitpunkt, in dem auf Grund der allgemeinen Probleme in technischen Studiengängen die Anzahl der Studierenden in drei Jahren um rund 1/3 abnahm. In dieser Zeit machte sich die starke Technikorientierung besonders nachteilig bemerkbar, da die Verluste nicht über andere Studienangebote ausgeglichen werden konnten.

Parallel zu dieser Entwicklung kam die Aufforderung des Ministeriums, einen Entwicklungsplan aufzustellen, aus dem ersichtlich wird, welche Ziele die Hochschule in den nächsten Jahren anstrebt und welche Ressourcen hierzu benötigt werden. Weiterhin wurde beschlossen, dass die Hochschulen zukünftig einen Globalhaushalt bekommen sollen, der ihnen einerseits größere Freiheiten beim Umgang mit den finanziellen Mitteln einräumt, andererseits aber auch eine größere Budgetverantwortung der Hochschulen beinhaltet.

In mehreren Diskussionen, an denen alle Fachbereiche sowie die Verwaltung teilnahmen, wurden unterschiedliche alternative Vorgehensweisen diskutiert. Letztendlich setzte sich aber die Einsicht durch, dass es nicht ausreicht, wenn jeder Fachbereich für sich nach Außen auftritt, sondern die Hochschule nach Außen ein geschlossenes Bild bieten müsse, und hierzu ein Leitbild für die Hochschule sowie eine Zielplanung notwendig ist. Zur Umsetzung dieser Vorhaben wurde 1998 das Projekt PEM = Profilbildung, Entwicklungsplanung, Marketing, gemeinsam mit dem CHE gestartet.

## Schule und Hochschule

In den Diskussionen stellte sich sehr schnell heraus, dass insbesondere der

Kontakt zu den Schülerinnen und Schüler sowie zu den Lehrern unbefriedigend war. Die Effizienz der bisherigen Informationsveranstaltungen an der Hochschule musste unbedingt erhöht werden. Aus diesem Grund wurde ein Projekt zusammen mit dem Hessischen Landesinstitut für Pädagogik (HeLP) gestartet, das dazu führte, dass die Fachhochschule Gießen-Friedberg zu rund 35 Gymnasien und Fachoberschulen aus der Region sehr enge Kontakte unterhält. Heute ist es üblich, dass Informationstage an der Hochschule vor- und nachbereitet werden, sodass die Effizienz dieser Aktivitäten deutlich gesteigert werden konnte. Diese Vor- bzw. Nachbereitung beinhaltet sowohl gemeinsame Workshops mit den Lehrern als auch entsprechende Maßnahmen in den Schulen. Eine wichtige Grundlage dieser Zusammenarbeit sind auch die Schülerbefragungen, auf die an späterer Stelle noch ausführlich eingegangen wird.

## Selbstbild und Fremdbild Evaluation von Marketing

Die Fachhochschule hat daneben viel für ihr Selbstbild getan. Es wurde ein Leitbild erarbeitet und in den Hochschulgremien verabschiedet. Zur Umsetzung der Elemente des Leitbilds wurden unterschiedliche runde Tische eingeführt, um die Diskussion und den Selbstfindungsprozess innerhalb der Hochschule zu initiieren. Weiterhin wurde ein Marketing-Beirat gegründet, dem u.a. auch Unternehmensvertreter angehören, um auch Meinungen aus dem Umfeld der Fachhochschule berücksichtigen zu können.

Ein weiterer Schritt war, dass der Wirkungsgrad einzelner Marketingaktivitäten überprüft wurde. Hierbei stellte sich heraus, dass zwar viele Informationsträger (Hochschulzeitung, Broschüren, Zeitungsanzeigen etc.) versendet wurden, dass deren Wirkungsgrad aber zum Teil doch deutlich von dem erhofften Ergebnis abwich.

Zukünftig sollen möglichst alle Aktivitäten der Hochschule im Bereich Marketing kontinuierlich auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Diese Aufgabe wird vom Institut für Marktanalysen und Umfrageforschung (IMU) übernommen, dass im Mai 2000 an der Fachhochschule gegründet wurde. Zurzeit

### Aktivitäten I (Frühjahr 1998):

- Start PEM-Projekt (Profilbildung-Entwicklungsplanung-Marketing) in Zusammenarbeit mit dem CHE
- Intensive Zusammenarbeit mit rund 35 Schulen in Verbindung mit dem HeLP
- Workshop „Was kommt nach der Schule?“
- Einrichtung von runden Tischen
- Festlegung der „Soll-Positionierung“ der Hochschule
- Einrichtung eines Marketingbeirats

### Aktivitäten II:

- Schülerbefragungen 1998/2000 (n = 2000)
- Unternehmensbefragung 2000
- Presseanalyse
- Copy-Test (explorativ)
- Entwicklung einer Copy-/Creative-Strategie und Execution des werblichen Auftritts (2000/2001)
- Arbeitsmarktforschung zur Entwicklung neuer Studiengänge (IMU, 2001)
- Lehrerbefragung (2001)

Bild 1

Die neue Hochschule 1/2001

werden beispielsweise unterschiedliche Konzepte für den kommunikativen Auftritt der Hochschule in den verschiedenen Zielgruppen getestet. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit wird im Bereich Arbeitsmarktanalysen liegen, um fundierte Informationen im Zusammenhang mit der Einführung neuer bzw. der Überprüfung bestehender Studiengänge zu erhalten.

### Zielgruppen eines Hochschul-Marketing

Unser Hochschulmarketing richtet sich insgesamt an vier Zielgruppen:

- Schülerinnen und Schüler inkl. Lehrer

- Studierende
- Hochschulangehörige außer Studierende und
- Unternehmen.

Hieraus ergibt sich, dass die Marketingaktivitäten in drei Teilbereiche untergliedert werden können:

- das Beschaffungsmarketing richtet sich an Schülerinnen, Schüler sowie die Lehrer
  - das Absatzmarketing richtet sich an unsere Absolventen und die Unternehmen
  - das interne Marketing richtet sich an die Hochschulangehörigen
- Getragen wird das Marketing an der Hochschule von vier Institutionen:
- dem Marktforschungsinstitut IMU

- der neu eingerichteten Position der Marketingreferentin
- dem Marketing-Beirat
- sowie allen Fachbereichen und dem Zentralbereich der Hochschule

Für die nähere Zukunft haben wir uns folgende Ziele gesteckt:

- stärkere Verankerung der Marketingkonzeption in der Hochschule
- zielgruppenspezifische Außendarstellung
- stärkere Einbindung der Hochschule in die Region

### Zielsetzung und Ergebnisse der Schülerbefragungen

Die Zielsetzung unserer Untersuchungen bestand darin, die Vorbereitung der potenziellen Studierenden auf das Berufsleben zu evaluieren. Wir wollten erfahren, welchen Stellenwert hierbei die Institutionen Schule, Hochschule, Arbeitsamt und Wirtschaftspraxis haben. Anschließend werden auf der Grundlage der Ergebnisse Handlungsanweisungen abgeleitet, um bestehende Defizite ausgleichen zu können.

Die Untersuchungen wurden durch Gruppendiskussionen vorbereitet, deren Ergebnisse in die Fragestellungen der Fragebögen eingeflossen sind. Insgesamt wurden in zwei Untersuchungen (1998 und 2000) jeweils 2.000 Schüler der Klassen 12 und 13 an Gymnasien sowie Fachoberschüler befragt. Das entspricht einem Anteil von ca. 30 Prozent der Schüler in der Region Gießen-Friedberg. Auf Grund der sehr guten Zusammenarbeit mit dem Hessischen Landesinstitut für Pädagogik (HeLP) konnten wir eine hohe Rücklaufquote realisieren. Die Lehrer haben die Fragebögen während ihres Unterrichts ausgeteilt und beantworten lassen. Insofern ist die Aussagekraft der Studien sehr hoch einzuschätzen.

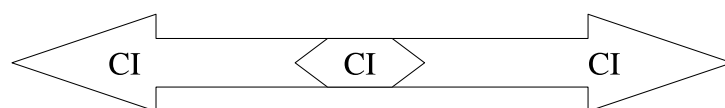
### Dreißig Prozent Fachhochschul-Potenzial an Studienanfängern

Eine der Fragen lautete, „wollen Sie nach Abschluss der Schule studieren.“ 1.120 Befragte bejahten diese Frage, der Rest war unentschieden. Eine für uns wichtige Frage lautete, ob eine Entscheidung über das Studienfach bereits getroffen wurde. Denn dieser Zeitpunkt ist entscheidend für die Frage, wann Informationen benötigt werden. Weiterhin war es wichtig zu erfahren, von welchen Randbedingungen die Entscheidung abhängig war. Es zeigte sich, dass 43 Prozent der Schülerinnen und Schüler zum Erhebungszeitpunkt unentschieden war, was sie studieren wollten. Über 60 % gaben an, dass sie noch keine Entschei-

Bild 2

Die neue Hochschule 1/2001

Institut für Marktanalysen und Umfrageforschung (IMU)



Beschaffungsmarketing  
(Schulen, Schüler etc.)

Internes Marketing

Absatzmarketing  
(Unternehmen, Verbände, öffentl. Institutionen)

„Der Weg geht von „Innen“ nach „Außen“, denn wir können nur das glaubhaft vermitteln und wahrhaftig leben, was wir sind.“

dung über den Studienort getroffen hatten. Die verbleibenden wollten weitgehend in Gießen studieren, wo neben der Fachhochschule die Justus Liebig Universität ihren Standort hat. Von den Entschlossenen sprachen sich 44 Prozent eindeutig für ein Studium an der Universität aus, aber bereits 27 Prozent hatten sich für die Fachhochschule entschieden. Weitere 30 Prozent waren unentschlossen, können also zum Potenzial der Fachhochschule gerechnet werden.

### Fachhochschul-Abschluss holt in der Gunst der Schüler auf

Die Frage nach dem angestrebten Abschluss zeigt, dass dort zwischen der ersten und der zweiten Befragung eine Verschiebung zum Vorteil der Fachhochschulen vollzogen wurde. Dies ist sicherlich auch ein erstes Resultat unserer Marketing-Aktivitäten sowie der Ausweitung des Angebots an Studiengängen. Allerdings muss man auch festhalten, dass 70 % aller Studierwilligen bisher noch keinerlei Kontakt zu einer Hochschule hatten. Unterteilt man die Stichprobe nach den beiden Standorten der Fachhochschule Gießen und Friedberg, dann wird deutlich, dass im Vergleich zu 1998 im Jahr 2000 die Kontakthäufigkeit am Standort Friedberg deutlich gesteigert werden konnte, was als Resultat der intensiven Zusammenarbeit mit den Schulen angesehen werden kann, der dort wesentlich ausgeprägter war als am Standort Gießen.

Weiterhin wurde nach den Motiven der Schülerinnen und Schüler gefragt, warum sie ein bestimmtes Studium bzw. eine bestimmte Hochschulart wählen. Das Ergebnis zeigt, dass hierbei folgende Punkte in erster Linie entscheidend sind:

- gute Berufsaussichten,
- eine aktuelle und praxisbezogene Ausbildung sowie
- das Studienklima

Diese Aspekte beschreiben in erster Linie das Profil eines Fachhochschulstudiums, das offensichtlich zukünftig noch zielgruppenspezifischer kommuniziert werden muss. Wenn die Fachhochschulen die Anforderungen der Schülerinnen und Schüler erfüllen, muss man dies auch dieser Zielgruppe deutlich machen.

Dieses Problem betrifft auch die Fachhochschule Gießen-Friedberg, was durch das Ergebnis belegt wird, dass nahezu 68 Prozent der befragten Schülerinnen und Schüler nichts über das Studienangebot an der Hochschule wissen. Bei weiterem Nachfragen wird zudem deutlich, dass weitere 26,4 Prozent nichts Konkretes über das Studium wissen. Allein sechs bis sieben Prozent der Zielgruppe sind rela-

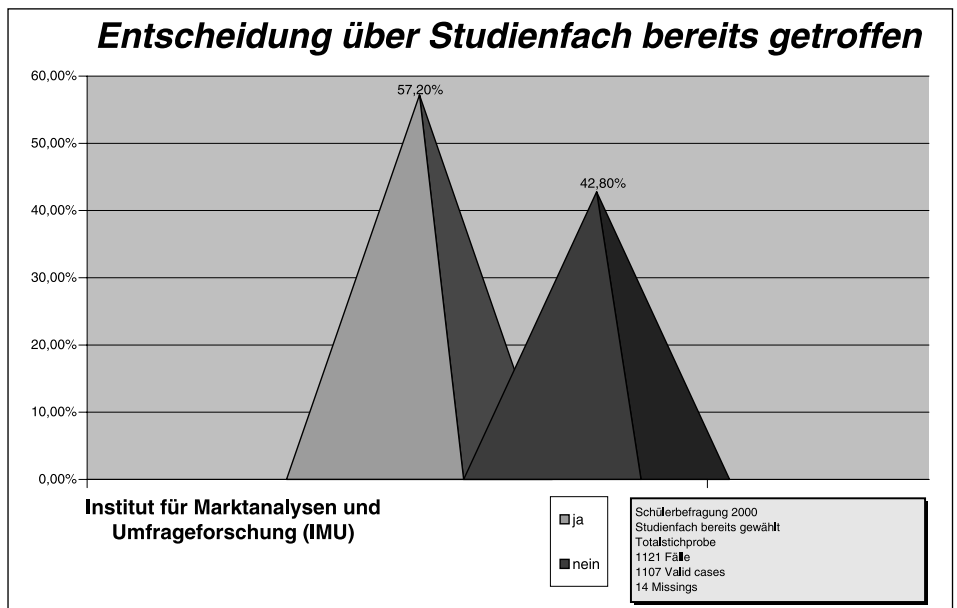


Bild 3

Die neue Hochschule 1/2001

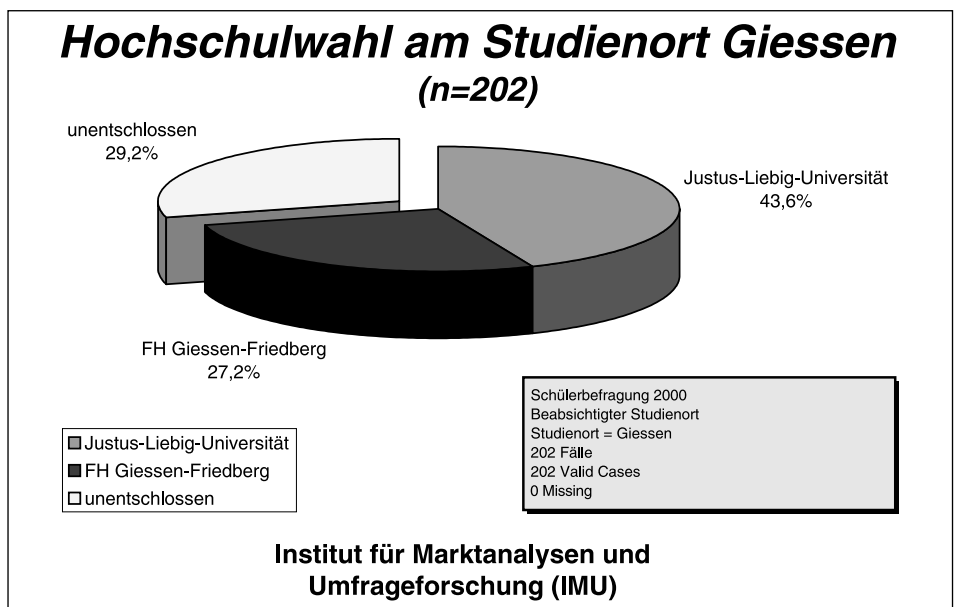


Bild 4

Die neue Hochschule 1/2001

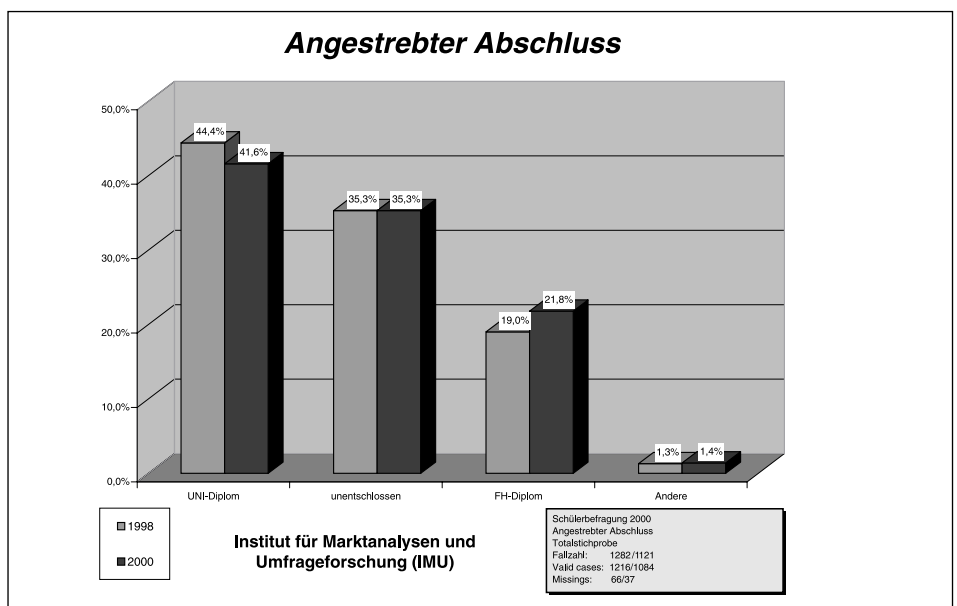


Bild 5

Die neue Hochschule 1/2001

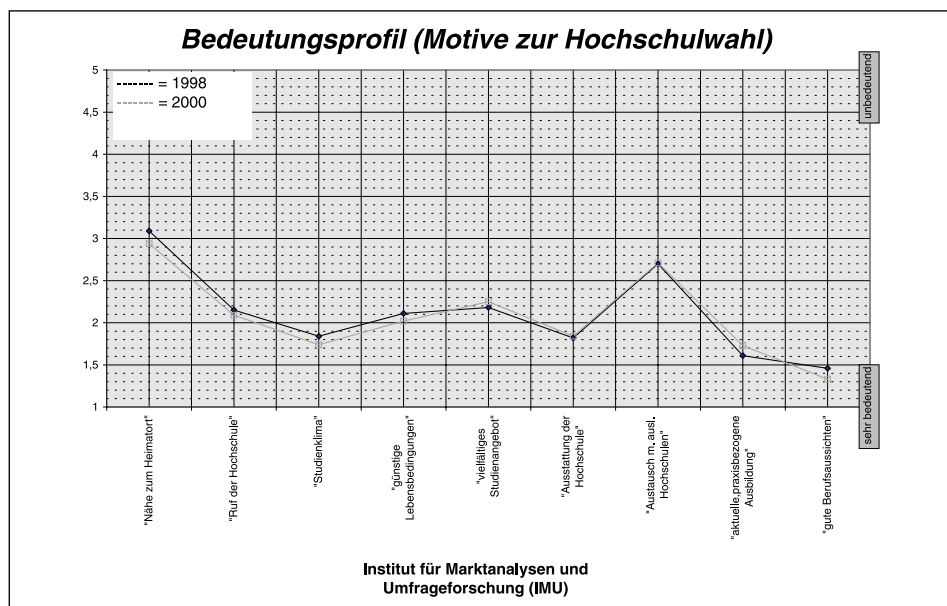


Bild 6

Die neue Hochschule 1/2001

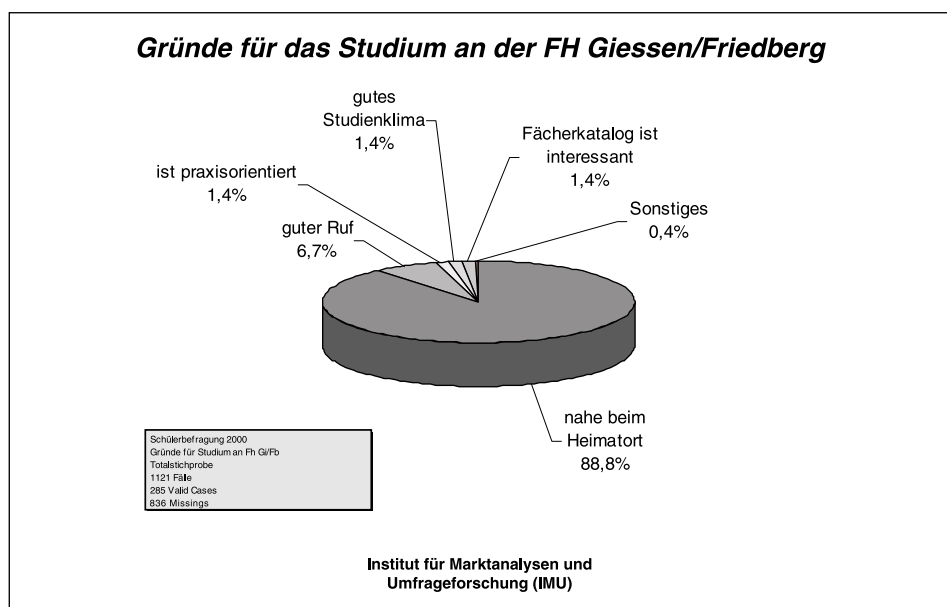


Bild 7

Die neue Hochschule 1/2001

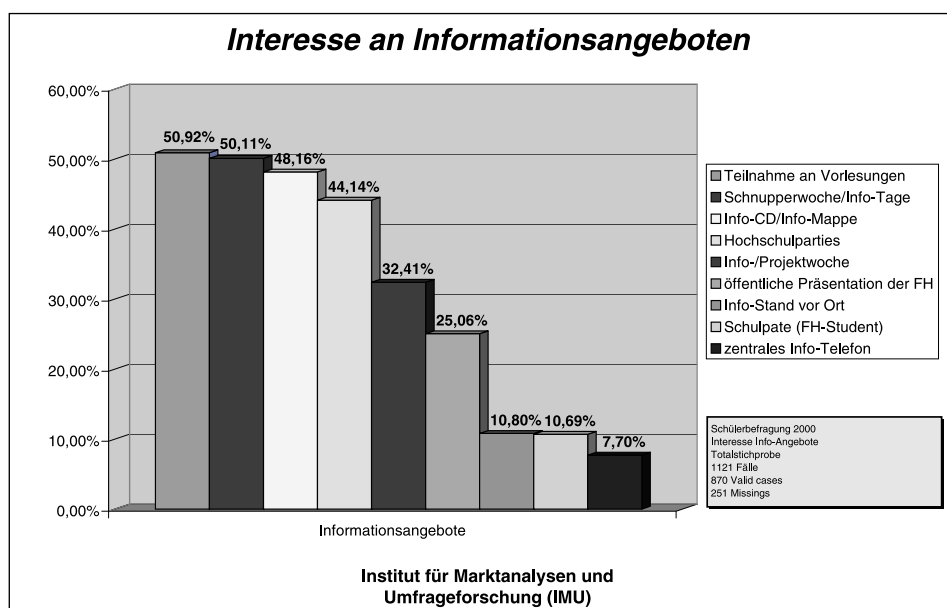


Bild 8

Die neue Hochschule 1/2001

tiv genau über das Studium an der Fachhochschule informiert. Dabei ist der Informationsbedarf enorm. Ca. 45 Prozent der Befragten sagen, sie wollen mehr über das Studium erfahren, wobei insbesondere die Teilnahme an Vorlesungen und Schnupperwochen gewünscht werden. Das bedeutet, dass das Erleben von Hochschule im Vordergrund des Bedürfnisses steht.

### Image der Fachhochschule verbessern

Das im Vergleich zur Universität immer noch schlechtere Image der Fachhochschule beeinträchtigt weiterhin die Entwicklung der Fachhochschulen. Dies ist umso bedauerlicher, da die Anforderungen der Schülerinnen und Schüler an eine Hochschule bzw. ein Studium, wie bereits gezeigt, deutlich das Profil einer Fachhochschule widerspiegeln. Trotzdem glauben viele der Befragten, mit einem Universitätsabschluss die besseren Berufsaussichten zu haben.

### Die Information klassischer Institutionen ist unzureichend

Bei der Versorgung der Schülerinnen und Schüler mit Informationen weisen alle beteiligten Institutionen Defizite auf. Dies betrifft sowohl die Schulen, als auch die Hochschulen, die Arbeitsämter sowie die Unternehmen. Die Behebung dieser Defizite wird einer der Schwerpunkte unserer Marketingarbeit in der Hochschule darstellen. Gelöst werden kann das Problem aber nur, wenn alle Institutionen zusammen arbeiten. Allein hat niemand eine Chance. Wir sind optimistisch, dass wir den erfolgreichen Weg an der Fachhochschule Gießen-Friedberg weiter fortsetzen können und dass bei der Erhebung in zwei Jahren die Defizite schon kleiner geworden sind. Hierbei geht es nicht in erster Linie darum, möglichst viele Schülerinnen und Schüler an die Fachhochschule in Gießen-Friedberg zu binden, sondern um die Sicherstellung einer ausreichenden Informationsbasis, um den Schülerinnen und Schülern einen erfolgreichen Start in die Zeit nach der Schule zu erleichtern. □

**Institut für Marktanalysen und Umfrageforschung (IMU)**  
Kerkraeder Straße 3  
35394 Gießen  
Telefon (06 41) 9 43 64-0  
Telefax (06 41) 9 43 64-99  
Toelle@transmit.de  
www.transmit.de

# Das Buddy-System an der Fachhochschule Bielefeld



*Ausländische Studierende benötigen Unterstützung in der Startphase des Studiums. Wer wäre besser geeignet, diese Unterstützung zu leisten, als ihre deutschen Kommilitonen. Die nach ihrem kanadischen Vorbild „Buddies“ genannten Betreuer müssen in ein professionell geführtes Buddy-System eingebunden sein, um die Unstetigkeit der ehrenamtlichen Tätigkeit aufzufangen.*

**Dr. Brigitte Perlick**  
**Leiterin des Akademischen**  
**Auslandsamtes der**  
**Fachhochschule Bielefeld**  
**Kurt-Schumacher-Str. 6**  
**33615 Bielefeld**  
**perlick@zv.fh-bielefeld.de**

Das Buddy-System (Buddy/engl. = Kamerad/Kumpel) wurde 1997 aufgrund einer Initiative von auslandserfahrenen Studierenden und dem Akademischen Auslandsamt nach kanadischem Vorbild ins Leben gerufen. Ziel war es, besonders in der Startphase des Studiums jedem ausländischen Studierenden eine/n einheimische/n Studierende/n an die Seite zu stellen. Eingebettet wurde das Buddy-System in die zu Anfang jeden Semesters stattfindenden Orientierungskurse für ausländische Studierende. Im Rahmen dieser Kurse erhalten die ausländischen Studierenden einige Stunden täglich Deutsch-Intensivunterricht und durch kulturelle und soziale Aktivitäten Einblicke in das deutsche Hochschulsystem, den Hochschulstandort Bielefeld und das tägliche Leben in Deutschland.

Die Buddies werden durch das Akademische Auslandsamt koordiniert und gezielt durch Mitarbeiter des Auslandsamts, Fachschaften und auslandsbeauftragte Professoren angesprochen. Informationsbroschüren werben um Buddies und geben erste wertvolle Hinweise zum Tätigkeitsfeld. Buddies arbeiten ehrenamtlich und übernehmen je nach individuellen Möglichkeiten unterschiedlich umfangreiche Aufgaben. Das Aufgabenspektrum erstreckt sich von der Erstkontaktaufnahme mit den ausländischen Studierenden vor der Einreise über die Abholung vom Bahnhof und Begleitung zum angemieteten Zimmer bis hin zur Unterstützung bei Behördengängen, beim Einrichten eines Bankkontos oder beim Abschließen einer Krankenversicherung. Die Buddies helfen den ausländischen Studierenden, ihren Fachbereich kennenzulernen und begleiten sie zu den ersten Gesprächen mit ihren Fachtutoren.

## **Kontinuität durch Professionalität**

Aufgrund des ehrenamtlichen Status der Buddies ist es außerordentlich wichtig, dass die Buddies mit Freude ihren Aufgaben nachgehen. Vor allem die Koordinatoren im Akademischen Auslandsamt müssen darauf achten, dass die Buddies nicht überfordert werden und Spaß am Buddy-System haben. Dies wird z.B. dadurch erreicht, dass Vollzeitmitarbeiter im Akademischen Auslandsamt als permanente Ansprechpartner fungieren und sich bei auftretenden Problemen um

deren Lösung kümmern.

Die Motive für Studierende zur Beteiligung am Buddy-System sind vielfältig. Durch die Teilnahme am kulturellen und sozialen Programm, das vom Akademischen Auslandsamt organisiert wird, knüpfen die Buddies neue Kontakte, schließen oft langjährige Freundschaften und erfahren so ein Stück Internationalität an der Hochschule. Für viele Buddies bietet sich durch das Buddy-System die Möglichkeit, eigene Sprachkenntnisse anzuwenden und zu vertiefen, den eigenen Auslandsaufenthalt vorzubereiten oder eigene Erfahrungen weiterzugeben. Neben altruistischen Motiven haben Buddies durchaus auch egoistische Motive, wie Spaß haben im Sozialprogramm oder die Aussicht auf eine Bescheinigung ehrenamtlichen Engagements, die beim Berufseinstieg gern einer Bewerbung beigefügt wird.

## **Vorteile des Buddy-Systems**

Die Vorteile des Buddy-Systems liegen auf der Hand: Für die ausländischen Studierenden bieten Buddies wertvolle Starthilfen und erleichtern den Einstieg in das Studium am deutschen Hochschulort. Die Arbeit des Akademischen Auslandsamts erfährt eine massive Unterstützung. Viele Dinge wie das Treffen der ausländischen Studierenden bei der Ankunft und Begleitung zum Zimmer, vor allem abends und am Wochenende, wären bei 50–60 fast gleichzeitig in Bielefeld eintreffenden Studierenden nicht leistbar. Auch die Lehrenden begrüßen das Buddy-System, weil angesichts knapper Zeitressourcen die Verantwortung für die Einweisung der ausländischen Studierenden in die Fachbereichsspezifika an die Buddies delegiert werden kann.

Durch die kurzen Studienzeiten an der Fachhochschule Bielefeld ist die Fluktuation der Buddies, die oft nach 2–3 Semestern Buddy-Tätigkeit ihre Diplomprüfung machen und ausscheiden, ein Problem. Die Gewinnung neuer Buddies erfordert den permanenten Einsatz von und eine intensive Betreuung durch die hauptamtlichen Mitarbeiter im Akademischen Auslandsamt. Da die Vorteile jedoch unmittelbar spürbar sind und das Buddy-System sich zu einem Qualitätsfaktor an der Fachhochschule Bielefeld etabliert hat, wird dieses Engagement gerne erbracht. □



*Die Hochschulen und ihre Kunden trennen mitunter Welten, wie die abschließende Podiumsdiskussion des **hlb**-Symposiums deutlich machte. Aber auch Ansätze zu einer stärkeren Annäherung und Kooperation wurden formuliert.*

**Marco Finetti**  
Journalist  
Redaktionsbüro:  
Hochstadtstraße 27  
50674 Köln  
Marco.Finetti@t-online.de

## Zwischen Orientierungslosigkeit und Anpassung

In den vorangegangenen Vorträgen und Präsentationen des **hlb**-Symposiums „Marketing als Aufgabe deutscher Hochschulen“ war lediglich über sie gesprochen worden – in der abschließenden Podiumsdiskussion zur Frage „Wie können die Hochschulen die Erwartungen ihrer Kunden erfüllen?“ kamen sie nun selber zu Wort: die Kunden der Hochschulen, sprich: die Studierenden, die Absolventen und die Wirtschaft.

Wobei, und damit nahm eine engagierte Diskussion sogleich ihren Lauf, die Wirtschaft von den beiden Vertretern der Hochschulen zunächst gar nicht als Kunde apostrophiert wurde. Anders als die zuvor aufgetretenen Referenten des Symposiums nannten sowohl Prof. Dr. Max Huber, der ehemalige Rektor der Bonner Universität und jetzige Bundesbeauftragte für das Hochschulmarketing im Ausland, als auch Prof. Klaus Landwehrs, der für Planung und Finanzen (und damit auch für Marketing) zuständige Vizepräsident der FH Potsdam, eingangs lediglich die Studierenden und im weiteren Sinne die Absolventen als Kunden der Hochschulen, nicht jedoch Firmen und Unternehmen.

### Wer ist der Kunde?

Dies überraschte ihn keineswegs, bemerkte dazu Hans-Peter Cinka, Vertreter der Wirtschaft auf dem Podium und Leiter des – vor allem im Informatikbereich angesiedelten und aus Absolventen der Berufsakademien rekrutierten – Bereichs „University and Vocational Education“ beim Computerunternehmen IBM Deutschland. „Es passt vielmehr genau zu der Einstellung der Hochschulen, die noch immer größtenteils an den Bedürfnissen und Erwartungen der Wirtschaft vorbei ausbilden“, so Cinka: „Wir erhalten qualitativ und quantitativ längst nicht die Absolventen, die wir brauchen.“ Als Vertreter eben jenes Unternehmens, das hier zu Lande seit je her besonders deutlich die Position der Wirtschaft gegenüber den Hochschulen vertritt, scheute sich Cinka denn auch nicht, die angesprochenen Bedürfnisse und Erwartungen klar zu formulieren: „Wir brauchen erheblich mehr Absolventen, die praxis- und anwendungsorientiert ausgebildet sind, über eine breite Grund-

bildung und soziale Schlüsselqualifikationen verfügen und so sofort in den Unternehmen eingesetzt werden können.“ Um dies zu erreichen, müssten die Kontakte zwischen Hochschulen und Wirtschaft intensiviert werden und die Wirtschaft ein stärkeres Mitspracherecht bei der Konzeption und Ausgestaltung von Studiengängen und -plänen erhalten. Mit den Berufsakademien gebe es solche Kooperationen bereits seit Jahren und mit Erfolg.

Speziell mit Blick auf den nach wie vor erheblichen Fachkräftemangel in der Informations- und Kommunikationsbranche – jährlich würden 40.000 Hochschulabsolventen benötigt, aber nur rund 5.500 die Hochschulen in Richtung Arbeitsmarkt verlassen – forderte Cinka schließlich einen stärkeren „Regelkreis zwischen Angebot und Nachfrage“ an den Hochschulen.

Gerade um letztere Forderung entbrannte im Folgenden ein heftiger Schlagabtausch zwischen Cinka und den beiden Hochschulvertretern. Vor allem Max Huber widersprach dem Wirtschaftsvertreter vehement: „Es wäre verhängnisvoll, die Hochschulen lediglich als Büttel der Wirtschaft zu betrachten, die je nach deren Bedürfnissen Absolventen liefern“, unterstrich der frühere Bonner Unirektor unter vereinzelt Beifallsbekundungen aus dem Plenum und gab den Ball an die Wirtschaft zurück: So sei etwa der Fachkräftemangel in der IT-Branche nicht zuletzt das Ergebnis einer völlig restriktiven und im Grunde verantwortungslosen Einstellungspraxis der Wirtschaft in den neunziger Jahren. Widerspruch auch beim Stichwort Schlüsselqualifikationen. Diese seien zweifellos wichtig, dürften jedoch keinesfalls dazu führen, die „eigentliche fachliche Ausbildung“ zu vernachlässigen, so Huber. „Wenn ich zu meinem Zahnarzt gehe, interessiert mich, ob er meine Zähne reparieren kann. Ob er darüber hinaus ein teamfähiger und kommunikativer Mensch ist, interessiert mich erst in zweiter Linie.“

Auch Klaus Landwehrs als FH-Vertreter konnte die Forderung nach einem stärkeren „Angebot-Nachfrage-Regelkreis“ so nicht unterstützen. Schon jetzt seien die Innovationszyklen der Wirtschaft teilweise kürzer als mancher ein-



zelne Studiengang, gab Landwehrs zu bedenken. Es könne nicht Sinn und Aufgabe der Hochschulen sein, diesen Zyklen in jedem Fall zu folgen und sie in den Studienangeboten und -gängen abzubilden. „Vielmehr müssen wir unterscheiden zwischen kurzfristigen Schwankungen in der Nachfrage und längerfristigen inhaltlichen Veränderungen“, so Landwehrs. Auf letztere müssten sich die Hochschulen allerdings sehr wohl einstellen – und täten dies auch.

Doch bei allem Widerspruch: Dem Plädoyer für eine stärkere Kommunikation und Kooperation mit der Wirtschaft auch bei der Planung und Ausgestaltung des Studienangebots konnten sich die beiden Hochschulvertreter am Ende nicht verschließen. Dies könne beispielsweise noch stärker in den Freundeskreisen und -gesellschaften der Hochschulen geschehen, aber auch über die in zahlreichen Bundesländern inzwischen gesetzlich eingeführten Hochschulräte, so Max Huber. Die größten Kooperationspotentiale sah Huber freilich in gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsprojekten der Wirtschaft mit den Hochschulen. Hier müssten wieder die Unternehmen die Initiative ergreifen: „Sie holen noch immer viel zu wenig Wissen von den Hochschulen ab“, betonte Huber. Auch FH-Vertreter Landwehrs stimmte einer stärkeren Kooperation zu, die an den Fachhochschulen schon jetzt eher realisiert sei als an den Universitäten. Bei aller Kooperation müsse allerdings immer die Hochschule „das letzte Wort haben“, unterstrich Landwehrs: „Denn wir tragen schließlich die Verantwortung für die Ausbildung unserer Studierenden.“

### Erfolg durch Beratung und Information

Weniger kontrovers, doch längst auch nicht einträchtig, lief die Diskussion zwischen eben diesen Studierenden als Kunden und den Hochschul-Vertretern ab. Sowohl Corinna Herbst, Studierende am internationalen Studiengang European Business der FH Osnabrück, als auch Eva Gärtner, Absolventin der FH Bielefeld und jetzt bei der größten deutschen Internetstellenbörse Job and Advers AG tätig, sahen sich selber zwar als Kunden der Hochschulen – fühlten sich von den Hochschulen in dieser Rolle und mit ihren Erwartungen jedoch nicht unbedingt ernst genommen. Beide forderten von den Hochschulen vor allem mehr und „besser kommunizierte“ (Gärtner) Beratungs- und Serviceangebote. „Solche Angebote sind bis heute zu stark vom persönlichen Engagement einzelner Professoren oder Hochschulleitungen ab-

hängig“, kritisierte Gärtner: „Sie sollten institutionalisiert werden, und zwar nicht weil sie chic sind – sondern notwendig.“

Während die Bielefelder FH-Absolventin Gärtner vor allem eine bessere Beratung für den Übergang von der Hochschule in den Beruf einforderte, stellte die Osnabrücker FH-Studentin Herbst die Information und Beratung für den Ablauf und Abschluss des Studiums in den Mittelpunkt. „Hier herrscht in Deutschland immer noch Orientierungslosigkeit vor, anders als in England“, sagte Herbst mit Blick auf ein Modell an der Osnabrücker Partnerhochschule in Buckinghamshire, wo jedem Studierenden während des gesamten Studiums ein Tutor zur Seite gestellt werde.

Dass sich dieses Modell auf die deutschen Hochschulen übertragen lasse, zweifelte Max Huber zumindest indirekt an. Schließlich, so der ehemalige Universitätsrektor, sei das Studium hier zu Lande noch immer durch ein hohes Maß an Freiheit bestimmt. Allerdings stimmte Huber und nach ihm auch FH-Vertreter Landwehrs der Forderung der Studierenden und der Absolventin nach mehr und besseren Beratungs- und Informationsangeboten zu. „Hier liegt noch vieles im Argen“, so Huber.

Wie bei allen Differenzen die Erwartungen der Studierenden, der Absolventen und der Wirtschaft mit den Möglichkeiten und Gegebenheiten an den Hochschulen in Einklang gebracht werden können, zeigte sich schließlich an den von Hans-Peter Cinka in die Debatte gebrachten Schlüsselqualifikationen. An der FH Osnabrück gebe es seit kurzem ein eigenes Fach Schlüsselqualifikationen, das von einem Vertreter der Wirtschaft gelehrt werde, in mehrere Studiengänge integriert sei und großen Erfolg habe, berichtete Corinna Herbst; mit einem solchen Angebot sei die Osnabrücker FH etwa auch den britischen Hochschulen voraus. Und für den Fachbereich Bauingenieurwesen der FH Potsdam konnte Klaus Landwehrs von einem eigenem Fach Kommunikation und Verhandlungsführung sowie von einem Kursprogramm zur Vorbereitung auf eine spätere selbständige berufliche Tätigkeit berichten. Diese Beispiele fanden denn auch die Anerkennung von IBM-Mann Cinka.

So arbeitete die Podiumsdiskussion am Ende beides heraus: Die Differenzen zwischen den Hochschulen einerseits sowie den Studierenden,



den Absolventen und der Wirtschaft andererseits, wenn es um die Kunden der Hochschulen, um deren Erwartungen und um wiederum deren Erfüllung geht – aber auch erste Ansätze zur Überwindung dieser Differenzen. Diese Ansätze mögen auf den ersten Blick klein, ja beinahe banal erscheinen. Doch in einem Hochschulsystem, in dem – nicht zuletzt dank der erst jetzt und noch immer nur langsam abgestreiften Reformunfähigkeit der großen Akteure – jede Veränderung an der Basis, sprich: an den Hochschulen und im kleinen beginnt, können sie durchaus Größeres bewirken. □



Corinna Herbst (Studentin), Eva Gärtner (Absolventin), Hans-Peter Cinka (IBM), Marco Finetti (Moderator), Prof. Klaus Landwehrs (FH Potsdam), Prof. Dr. Max Huber (DAAD)



**Bauingenieurwesen  
/Architektur**

**Grundrissatlas Wohnungsbau  
Spezial**

D. Mehlhorn (FH Kiel)  
Bauwerk Verlag: Berlin 2000

**Technik/Informatik/  
Naturwissenschaften**

**Handbuch der Gebäude-  
technik**

Band 2: Heizung/Lüftung/Energie-  
sparen, 3. neubearbeitete und er-  
weiterte Auflage  
W. Pistohl (FH Regensburg)  
Werner Verlag: Düsseldorf 2000

**Betriebswirtschaft/  
Wirtschaft**

**Personalführung: Arbeitsbuch  
für Studium und Praxis**

R. Bröckermann (FH Niederrhein)  
Wirtschaftsverlag Bachem: Köln  
2000

**Zielgruppenmarketing**

Singles als Marketing-Zielgruppe  
N. Drees und W. Himmel  
Kinder als Marketing-Zielgruppe

K. Götze, herausgegeben von  
N. Drees (FH Erfurt)  
Erfurter Hefte zum angewandten  
Marketing, Heft 9  
Fachhochschule Erfurt: 2000

**Operations Research**

W. Gohout (FH Pforzheim)  
Verlag Oldenbourg:  
München/Wien 2000

**Formelsammlung Mathema-  
tik für Wirtschaft und Technik**

W. Gohout und D. Reimer  
(FH Pforzheim)  
Verlag Harri Deutsch: Frankfurt  
am Main 1999

**Logistik-Management**

N.A. Harlander (FH Koblenz)  
und F. Blom  
Expert Verlag: Renningen 2000

**Kosten- und  
Leistungsrechnung**

Einführung mit Aufgaben und  
Lösungen, Reihe Praxisnahes  
Wirtschaftsstudium, 2. überarbei-  
tete Auflage, W. Józasz, (FH Würz-  
burg-Schweinfurt), Verlag Schäffer-  
Poeschel: Stuttgart 2000

**Die unsichtbare Macht**

R. Linxweiler (FH Pforzheim),  
J. Schmelcher und J. Witte  
Fischer-Verlag: Zürich 2000

**Werbeerfolgskontrolle**

Erfolgskontrolle bei Sales Promo-  
tions - Möglichkeiten und Grenzen  
K. Mäder, herausgegeben von  
N. Drees (FH Erfurt)  
Erfurter Hefte zum angewandten  
Marketing, Heft 10  
Fachhochschule Erfurt: 2000

**Die Kunden-Bilanz-Analyse  
der Kreditinstitute**

Eine Einführung in die Jahres-  
schlussanalyse und in die Analyse-  
praxis der Kreditinstitute  
2. Auflage, C. Meyer (FH Pforz-  
heim), Verlag Schäffer-Poeschel:  
Stuttgart 2000

**Verkaufsförderung**

D. Pflaum/ H. Eisenmann/  
R. Linxweiler (FH Pforzheim)  
MI-Verlag: Landsberg 2000

**Internationale Rechnungs-  
legung**

Der Jahresabschluß nach HGB,  
IAS und US GAAP  
F.W. Selchert/ M. Erhardt  
(FH Pforzheim)  
Verlag Oldenbourg: München 1999

**Risikomanagement und Kon-  
TraG**

Konzeption und Implementierung  
2. Auflage, K. Wolf / B. Runzheimer  
(FH Pforzheim)  
Verlag Th. Gabler: Wiesbaden 2000

**Recht/Soziologie/Kultur**

**Wirtschaftsprivatrecht**

Bürgerliches Recht - Handelsrecht  
H. Danne und T. Keil (beide FH  
Gießen), Cornelsen Verlag: Berlin  
2000

**Internationale  
Handelsgeschäfte**

Eine Einführung in das Recht des  
grenzüberschreitenden Handels  
R. Gildeggen (FH Pforzheim)  
Verlag Vahlen: München 2000

*Hamburg-Mannheimer*



### Baden-Württemberg

Prof. Frank-Joachim **Grossmann**,  
Grundlagen der Gestaltung  
und Mediendesign,  
FH Ulm

Prof. Dr. Tibor **Kesztyus**,  
Medizinische Dokumentation,  
FH Ulm

Prof. Dr. Klaus **Ressel**,  
Mathematik, Datenverarbeitung  
und Programmieren,  
FH Ulm



### Brandenburg

Prof. Dr. Bernd **Greiner**,  
Violine, Violindidaktik und  
-methodik, FH Lausitz

Prof. Dr. Ernst **Reinhold**,  
Systemtechnik, FH Lausitz

Prof. Simone **Schröder**, Gesang,  
Gesangsdidaktik und -methodik,  
FH Lausitz



### Mecklenburg-Vorpommern

Prof. Dr. Beate **Blättner**, Gesund-  
heits- und Erwachsenenpädagogik,  
FH Neubrandenburg

Prof. Dr. Philip S.C. **Caston**, Tech-  
nische Gebäudeaufnahme/Baudok-  
umentation, FH Neubrandenburg



### Nordrhein-Westfalen

Prof. Steffen-Peter **Ballstaedt**,  
Technische Kommunikation und  
Sprache, FH Gelsenkirchen

Prof. Dr. Michaela **Hellerforth**,  
Facility Management, FH Düsseldorf

Prof. Dr. Friedrich **Kerkhof**,  
Agrarökonomie, UGHS Paderborn

Prof. Dr. Winfried **Türk**,  
Landschaftsarchitektur und  
Umweltplanung, UGHS Paderborn



### Thüringen

Prof. Dr. Michael **Opielka**,  
Sozialpolitik, FH Jena

## Aktuelle Rundschreiben für Mitglieder

- Rs. 01 Beihilfeberechtigung von Ehegatten mit eigenem Einkommen
- Rs. 02 Erholungsurlaub ohne Beantragung und Genehmigung
- Rs. 03 Mitbestimmung in Kollegialorganen
- Rs. 04 Ehegatten-Arbeitsverhältnis
- Rs. 05 Arbeitszimmer: Ausstattung und Arbeitsmittel fallen nicht unter den steuerlichen Höchstbetrag
- Rs. 06 Nutzung des häuslichen Arbeitszimmers, eine Beispielrechnung
- Rs. 07 Nutzung des häuslichen Arbeitszimmers: Verwaltungsanweisung des Bundesfinanzministeriums vom 16.6.98
- Rs. 08 Computerkauf und seine steuerliche Behandlung
- Rs. 09 Dienstreise und Genehmigungspflicht
- Rs. 10 Berufsunfähigkeit und Rente, Leistungen der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA)
- Rs. 11 Betriebsrenten und ihr Einfluss auf die Höhe der Altersversorgung
- Rs. 12 Renten und ihr Einfluss auf die Höhe der Altersversorgung
- Rs. 13 Kindergeld bei Kindern über 18 Jahre
- Rs. 14 Nachholung von Lehrveranstaltungen
- Rs. 15 Mindestversorgung unter besonderer Berücksichtigung der neuen Länder
- Rs. 16 Anerkennung von Vordienstzeiten in den neuen Bundesländern aus der Zeit vor dem 3. Oktober 1990
- Rs. 17 Einnahmen der Hochschulen aus Forschungstätigkeit im Umsatzsteuerrecht
- Rs. 18 Versorgung bei Dienstunfähigkeit
- Rs. 19 Erläuterungen zum Urheberrecht bei der Verwertung von Diplomarbeiten
- Rs. 20 Steuerliche Anerkennung der Aufwendungen für Studienreisen/Besuche von Fachkongressen
- Rs. 21 Urheberrecht und Verfasserangaben
- Rs. 22 Beantragung von Forschungsfreiemestern
- Rs. 23 Haftung an Hochschulen

# h**lb**

### Mitglieder des h**lb** genießen Haftpflichtschutz

Auf Grund einer Großverbrauchervereinbarung zwischen dem Hochschullehrerbund und der Deutschen Beamtenversicherung wird den Mitgliedern des **h**lb**** eine Diensthaftpflichtversicherung mit den folgenden Höchstleistungen je Schadensereignis gewährt:

|                                                                                                                                |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Schlüsselverlust                                                                                                               | 100.000,- DM   |
| Personen-/Sachschäden                                                                                                          | 2.500.000,- DM |
| Vermögensschäden                                                                                                               | 100.000,- DM   |
| Schäden am Eigentum der Hochschule mit besonderem Risiko<br>(in normalen Haftpflichtversicherungen ausgeschlossen Gegenstände) | 10.000,-DM     |

### Besoldung und Versorgung

Die Berechnung der monatlichen Bezüge (Besoldung/Gehalt) und der zu erwartenden Ansprüche auf Altersversorgung ist nur für Fachleute durchschaubar. Hierbei helfen wir Ihnen.

Nur in jungen Jahren haben Sie die Chance, eventuell bestehende Versorgungs-Lücken zu schließen: Wir berechnen die Höhe der zu erwartenden Altersversorgung, beantworten Fragen über eine mögliche Anrechnung von Rentenansprüchen und einer eventuell bestehenden zusätzlichen Altersversorgung. Wir beraten Sie auch bei Fragen der Anerkennung von Zeiten, in denen sie außerhalb des öffentlichen Dienstes berufstätig waren, sowie in Fragen der Berufsunfähigkeit.

### Rechtsschutz

Die Tätigkeit eines Hochschullehrers ist vielfältig und anspruchsvoll. Bund und Länder sparen und verlagern die Verantwortung für Personal und Sachen zunehmend auf den Einzelnen. Dieser sieht sich mit ständig neuen Vorschriften konfrontiert und muss eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen durch Eigeninitiative ausgleichen. Konflikte an den Hochschulen und mit dem Dienstherrn sind die logische Folge. Der Hochschullehrerbund bietet Ihnen in solchen Fällen Rechtsschutz. Sie setzen sich mit uns in Verbindung und schildern Ihr Problem. Wir studieren die Sachlage, beraten Sie beim weiteren Vorgehen und übernehmen die Kosten eines evtl. notwendigen Verfahrens.

Der Mitgliedsbeitrag ist steuerlich absetzbar.

Hochschullehrerbund –  
Bundesvereinigung  
Rüngsdorfer Straße 4c  
53173 Bonn  
Telefon (0228) 35 22 71  
Telefax (0228) 35 45 12  
eMail: [hlbbonn@aol.com](mailto:hlbbonn@aol.com)  
Internet: [www.hlb.de](http://www.hlb.de)

# S-PLUS™ Stundenplaner

Scientia ist weltweit führender Anbieter für automatische Stundenplan-Software an Hochschulen

„S-PLUS ist das einzige Programm, das für unsere umfangreiche und komplizierte Stundenplanung anwendbar ist.“

KAREN MEINHOLD,  
HOCHSCHULE FÜR TECHNIK, WIRTSCHAFT  
UND KULTUR, LEIPZIG

## CeBIT

H A N N O V E R  
22. - 28. 3. 2001

Besuchen Sie uns  
in Halle 16  
Stand B 36

**Planen Sie jetzt Ihre  
Lehrveranstaltungen  
schnell und effizient!**

**Ausgaben senken und Studienangebot verbessern**

**Sie suchen Lösungen für:**

### Lehrplanerstellung

- Überschneidungsfreies Studienangebot
- Planen von 14-tägigen, einmaligen und Blockveranstaltungen
- Unterstützung der Kostenkontrolle
- Änderungen auch während des laufenden Semesters

### Vorlesungsverzeichnisse

- Zentrale Erstellung für die gesamte Hochschule
- Kommentierte Vorlesungsverzeichnisse für Fachbereiche
- Dezentrale Texteingabe durch Dozenten

### Web-Darstellung

- Ständige Aktualisierung der Pläne im Web
- Dezentrales Raumbuchen über individuell anzupassende Webmasken

### Raumoptimierung

- Kostensenkung durch verbesserte Raumausnutzung
- Anzeige verfügbarer Räume per Mausklick
- Alle Raumdaten als aktuelle Statistiken
- Buchen/Vermieten freier Räume

Die S-PLUS Programmgruppe wird in 16 Ländern eingesetzt und bewährt sich gerade dort, wo Effizienzdruck seit Längerem zum Handeln zwingt.

„Wir können mit S-PLUS zum ersten Mal die Lehramtsstudiengänge überschneidungsfrei organisieren.“

WALTER THOMANN, UNIVERSITÄT WUPPERTAL

*Alles mit  
einem Programm!*

**Zum Scientia-Leistungsumfang gehören:**

- S-PLUS Stundenplaner
- Scientia Web Software

**als Einzel- oder Mehrplatzversionen**

- Schulung und Beratung
- Programmpflege
- Individuelle Webmasken-Anpassung

**Die Firma** Scientia GmbH wurde 1998 in Köln gegründet und ist die deutsche Niederlassung der Scientia Ltd in Cambridge, England. Von Köln aus werden eigenverantwortlich Kundenbetreuung, Support und Vertrieb im deutschsprachigen Raum betrieben.

**Besuchen Sie uns auf der CeBIT, im Web oder fordern Sie unverbindlich Infomaterial und Referenzen an!**



Scientia GmbH  
Werderstraße 15-19  
50672 Köln

Tel. 0221-95 14 42-70  
Fax 0221-95 14 42-71  
E-Mail: [info@scientia.de](mailto:info@scientia.de)  
Web: [www.scientia.de](http://www.scientia.de)