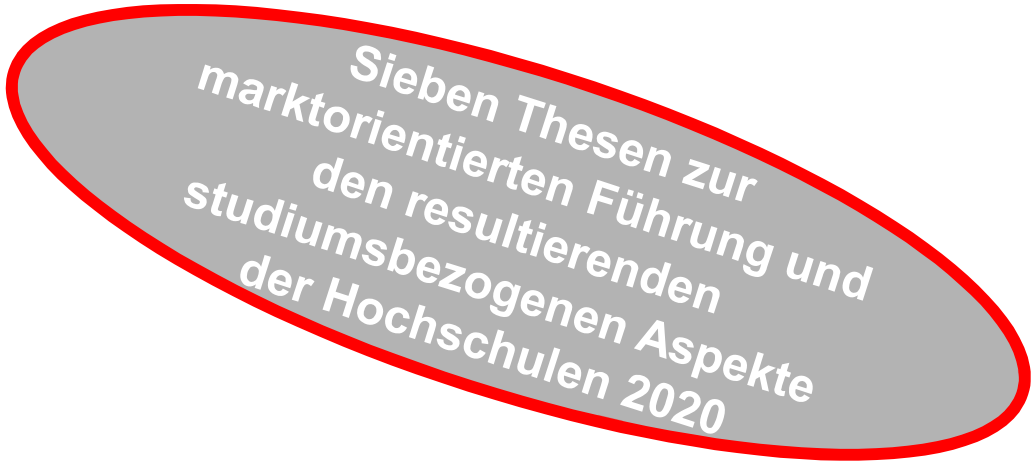
Marketingstrategie für Studium 2020:
Kooperationen & Koalitionen für eine marktorientierte Umsetzung schmieden



Berlin 27. Januar 2012

Prof. Dr. Burghard Hermeier
Rektor der FOM Hochschule für
Oekonomie & Management

Erfahrungshintergrund Hochschulmarketing

- Durchführung eines breit angelegten Hochschulmarketingprojekt für die Universität Duisburg Essen (1987-1990)
  - Empirische Basis: mehr als 3.600 Interviews bei 5 Zielgruppen (Schüler, Einschreiber, Studenten, Unternehmen, Bürger)
  - Projekt: u.a. Implementierung einer Abt. für Forschungs- und Entwicklungstransfer (FET)

- Dissertationsschrift:
  - Hermeier, B.: Konzept eines marketingorientierten Hochschulmanagement – theoretische Ansätze und empirische Befunde, Essen 1992.

- Leiter Führungskräfteentwicklung im KARSTADT-Konzern (1993-1996)
  - Implementierung dualer Studienkonzepte (Berufsakademien in BW, Berlin und Sachsen)
  - Breitangelegte Personalmarketing-Kampagne (Zielgruppe u.a. Hochschulabsolventen, „Beste Personalsuchanzeige 1995“)

- FOM Hochschule für Oekonomie & Management (seit 1996, seit 2000 als Rektor)
  - 22 Studienzentren in Deutschland (ca. 18.000 Studenten)
  - über 800 Firmenkooperationen
  - Institutionelle Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat (2004/2010)
  - Systemakkreditierung seit 2012 (als erste private Hochschule)

Thesen 2020

Thesen für die Hochschulmarketingstrategie 2020 im Überblick:

1. Der Wettbewerb im globalen wie nationalen und regionalen (!) Bildungsmarkt verschärft sich deutlich

2. Professionalisierung des Hochschulmanagements setzt sich fort: Marktorientiertes Hochschulmanagement wird die Regel

3. Die meisten Hochschulen haben sich differenziert und im Rahmen eines strategischen Hochschulmarketings klare Positionierung vorgenommen!

4. Hochschulmarketing muss sich im magischen Dreieck „Dienstleistungsmarke“, „Budgetrestriktionen“ und „Innovationsdruck“ bewähren!

5. Kooperationen werden zu einem strategisches Marketinginstrument für Hochschulen

6. Zwischenfazit: Bereits heute gibt es sehr vielfältige Kooperationen der Hochschulen. Wichtiger denn je wird ein übergreifendes strategisches Kooperationsmanagement!

7. Die Ausdifferenzierung der Hochschultypen macht Kooperationen zwischen Hochschulen besonders interessant!

Perspektive 2020

#1

➢ Der Wettbewerb im globalen wie nationalen und regionalen (!) Bildungsmarkt verschärft sich deutlich.

International

- Demografie, Demografie, Demografie …
- Europa: 4.500 staatli. wie private Hochschulen bemühen sich um knappere und hoch fragmentierte Studierendenzielgruppen von über 25 Mio. Personen.
- US-amerikanische und andere ausländische „*big brands*“ eröffnen Zweigstellen in Europa.
- Die großen und agilen Hochschulen entdecken die „*academic emerging markets*“ für sich.
- Europaweit ist die Tendenz anderes: Es gehen die ersten Hochschulen an die Börse
- Vision: Kooperationen /Fusionen auf europäischer Ebene (Ziel: mit über 1 Mio. Studierenden zu den international Großen aufzuschließen!)

National/Regional

- Abgrenzung Uni vs. FH weicht immer wahrnehmbarer auf!
- „Qualität“ der Lehre ist generell hoch! Emotionale und servicegetriebene Distinktionsmerkmale werden erfolgskritisch!
- Viele Unterschiede zw. Privaten und staatl. Hochschulen verschwinden!
- Wettbewerbsverzerrungen nach EU-Recht werden ausgeklagt (Wettbewerbs-/ Kostendruck)
- Wettrennen um Zugänge zu neuen Zielgruppen

Perspektive 2020

#2

- Professionalisierung des Hochschulmanagements setzt sich fort: Marktorientiertes Hochschulmanagement wird die Regel.

- Der Konsens für eine geschlossene strategische Hochschulkonzeption wächst.
- Hochschulmarketing wird zur Chef-/Cheffinsache! Keine Exilierung in Stabsstellen mehr!
- Professionalisierung des Hochschulmanagement führt zu Engpässen im Bereich „Wissenschaftsmanager“

Aber es gibt auch noch erhebliche Widerstände:

- Nach vielen Jahrzehnten Angebotsorientierung erst 1 Jahrzehnt Nachfrageorientierung (ausgelöst durch Bologna-Reform)
- Noch geringer „Leidensdruck“ in weiten Teilen der Hochschullandschaft
- Teilweise mehr Hochschulautonomie, aber starke „Gegenspieler“ in den Fakultäten
- Und aus gutem Grund: Die Freiheit von Forschung und Lehre behält in Deutschland Verfassungsrang

Schlaglicht aus dem Jahr 2007

Die zahlreichen Anspruchsgruppen der Universität (z. B. die Gesellschaft im Allgemeinen oder Arbeitgeber) besitzen divergierende eigene Anforderungen hinsichtlich der universitären Forschung und Lehre. Aus dieser Situation folgt, dass die Hochschulen sich nicht nur an Zielen und Bedürfnissen ihrer Kunden im engeren Sinne (Studierende, Drittmittelgeber) orientieren dürfen.

Insbesondere durch die Interessen der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen wird ein Rahmen (der Bildungsauftrag) definiert, innerhalb dessen der Hochschule die Ausgestaltung ihrer Tätigkeit obliegt. Diese implizite Angebotsorientierung durch den Bildungsauftrag, die unabhängig von der Nachfrage ausgestaltet werden muss, zeigt sich in der grundgesetzlich garantierten Autonomie, dass jeder Hochschullehrer seine Inhalte und Werte in die Lehre einbringen kann, auch wenn sie aktuell nicht nachgefragt werden. Dies gilt ebenfalls für die Forschung. Eine Universität, die ihre Forschung nur an der Nachfrage ausrichten würde, hat ihren gesellschaftlichen Auftrag und ihre Sinngebung verloren.

Quelle: Müller-Böling, D.: **10 Jahre Hochschulmarketing: schon hinter uns oder noch vor uns?**; in: Meffert, H. und Müller-Böling, D. (Hrsg): Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Tagungsdokumentation vom 15. Januar 2007, Münster, S.15

Perspektive 2020

#3

- Die meisten Hochschulen haben sich differenziert und im Rahmen eines strategischen Hochschulmarketings klare Positionierung vorgenommen!

- „Forschungsexzellenten“
  Klarer Fokus auf Forschungsexzellenz mit hoher positiver Ausstrahlung auf alle anderen Performancebereiche (Talente, Personal, Fundraising etc.)
- „Local Heros“:
  hohe Vernetzung mit regionalen „Playern“
- „Virtuellen“:
  Hohe Wirtschaftlichkeit durch Skaleneffekte im Fernstudium oder eLearning
- „Marken-Filialisten“
  Private Anbieter mit ausgeprägter Markenpolitik in ausgewählten dt. Metropolen
- „Spezialisten“
  Konzentration auf Zielgruppen (z. B. Gesundheitsberufe, Medien, Berufstätige)

Aber auch: Spannende „Mischformen“ und natürlich verbleibende „Unprofilierte“

Perspektive 2020

#4

- Hochschulmarketing muss sich im magischen Dreieck „Dienstleistungs-marke“, „Budgetrestriktionen“ und „Innovationsdruck“ bewähren!

Klassischer Hochschulmarketingkontext (Empirische Befunde):

- „Die **Markennamen von Universitäten besitzen** bzgl. des Nutzens der von ihnen angebotenen Studienleistungen eine **differenzierende Funktion“**
- Hoher Einfluss des **Stadtimages** auf Uni-Image. Imageveränderungen aufwändig!
- Erfolgreiches Markenmanagement bedeutet: „ schwerpunktmäßig **sachliche Kommunikation der Wettbewerbsvorteile** einer Universität **mit begleitender Emotionalisierung ….** bei dessen Gestaltung vorrangig auf die universitären Kernbereiche der Lehr- und Forschungsqualität sowie auf die Finanzierbarkeit des Studiums Wert gelegt werden muss. Daneben ist der Zusatznutzen z.B. durch besondere Servicequalität, Internationalität oder Karriereförderung differenzierend zu gestalten und kommunikativ zu betonen.“ Quelle: Greven: Hochschule als Marke 2010, Seite 211f

Innovativer Hochschulmarketingkontext (Neue Medienwelt):

- Vergleichbarkeitsinstrumente wie **Rankings und transparente Qualitätsstandards** werden den Leistungsdruck auf die Hochschulen in Lehre, Forschung und Management erheblich verstärken.
- **Social-Media-basierte Kommunikationsplattformen** werden die Hochschulkommunikation verändern. User geben dabei die Inhalte vor!

Zwischenfazit I

Angesichts der Ressourcenknappheit und den großen Marketingherausforderungen stellen Kooperationen einen möglichen Ausweg aus dem Dilemma dar!

Perspektive 2020

#5

- Kooperationen werden zu einem strategisches Marketinginstrument für Hochschulen.

- Günstiges Kooperationsumfeld für Hochschulen insbesondere auf Seiten der Wirtschaft:
  - Demografiesensible Unternehmen auf Talentsuche,
  - Suche nach wissensbasierten und nachhaltigen Expertise/Lösungen,
  - Zielgruppenqualität,
  - Institutionelle Reputation

- Bewusstseinsänderung in der Hochschulpolitik und in den Hochschulen:
  - Die Bedarfe der Unternehmen rücken in den Vordergrund
  - Bildung wird als gesellschaftsorientierte Dienstleistung für Unternehmen verstanden.

- Aktuelle Trends:
  - Definition entsprechende Verantwortlichkeiten in den Hochschulleitungen
  - Neue/re Berufsbilder: Fundraiser, Business Developer, Key Account Manager, Alumni-Manager, Mitarbeiter für Career Services, Innovations- und Transfermanagement

Quelle: Klumpp, M. (2010) : Die neuen Akteure im Hochschulmanagement: Hochschulprofessionen; in: Hochschulmanagement, Jg. 5, 2010, Nr. 4, S. 120 – 126.

Exkurs: Hochschulkooperationen I

Zentrale Elemente der Marketingstrategie sind neben der Positionierung, der Definition des Kernaufgabenprofils die Gestaltung von und Kooperationen/Netzwerke

Typische Zielsetzungen von Marketingkooperationen:

- Steigerung der Kundenbindung durch Ansprache der eigenen Kunden mit Mehrwert-Angeboten des Partners
- Senkung von Marketingkosten durch Bündelung von Marketingmaßnahmen
- Aufbau bzw. Stärkung des Images/Reputation
- Schaffung neuer Markt-/Kundenzugänge

Exkurs: Hochschulkooperationen II

Beispiele Steigerung der Kunden- bzw. Studentenbindung durch Mehrwert-Angebote

- Kooperative Nutzung von E-Learning – Modulen
- Kooperation mit regionalen Verkehrsbetrieben

Beispiele für die Senkung von Marketingkosten durch Bündelung von Marketingmaßnahmen

- Gemeinsame Kommunikationsmaßnahmen (z.B. Zusammenarbeit ostdeutscher Hochschulen in der Kampagne GoEast)
- Regionale Hochschulmessen

Exkurs: Hochschulkooperationen III

Beispiele für den Aufbau bzw. Stärkung des Images/Reputation

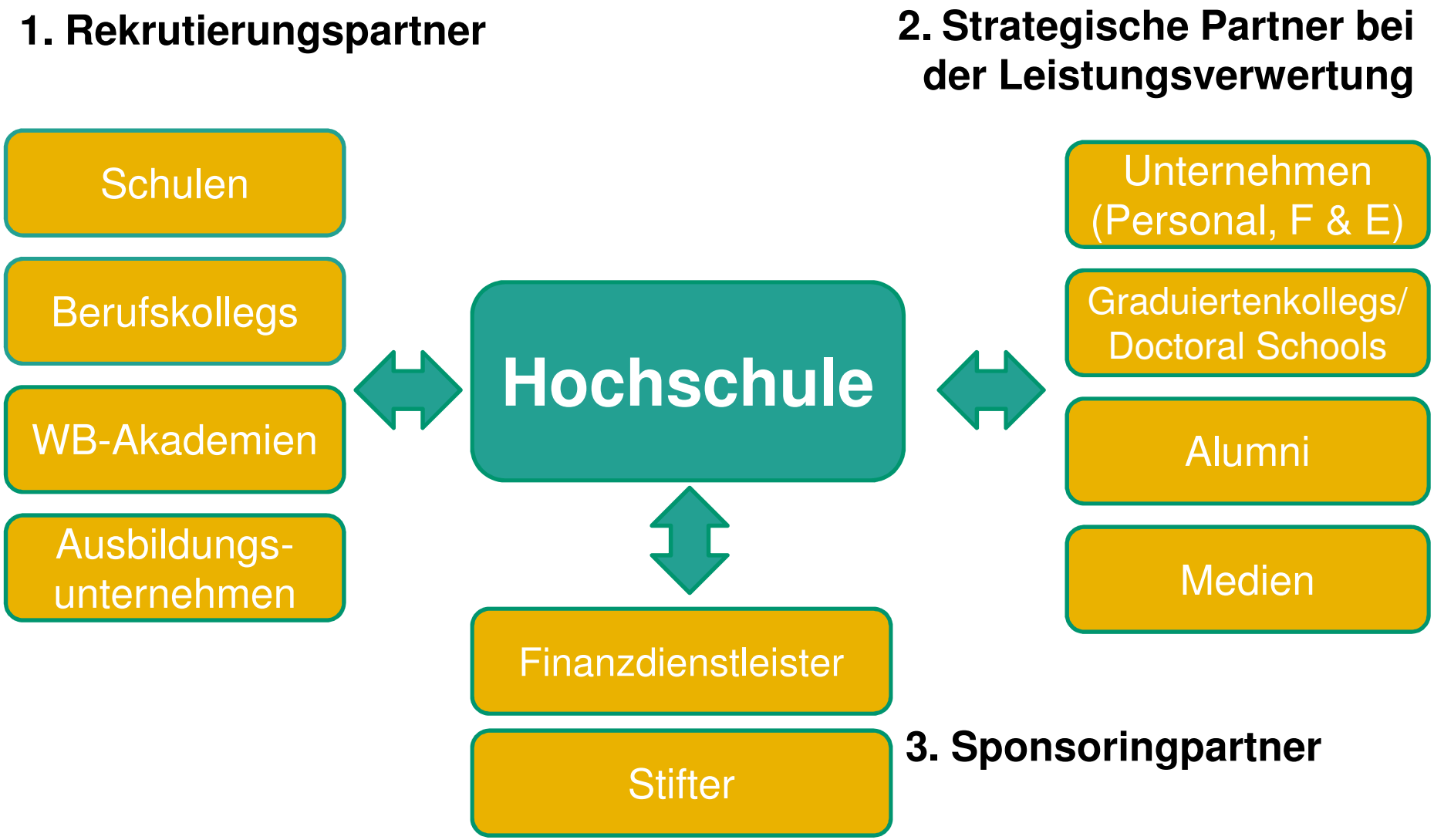
- Kooperation einer dt. Fernfachhochschule mit amerikanischer University zur Durchführung eines MBA-Programms mit AASBC-Siegel
- Kooperation mit Verlagshäusern (z.B. FOM Edition im Gabler-Verlag)

Beispiele für Zugänge zu neuen Märkten/Kunden

- Hochschulen kooperieren mit Berufskollegs (gemeinsame Informationsveranstaltungen, Anrechnung von Kollegleistungen etc.) und dadurch durch Direktansprache potenzieller Studenten
- Private Fernfachhochschule nutzt die Vertriebskanäle eines Kaffeerösters (Prospekte, Online, Filialaushänge)
- FOM kooperiert mit BVBC Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V. und DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. im Bereich Weiterbildung
- BIG 4 – Hochschulkooperationen: Die 4 führenden Wirtschaftsprüfungs-gesellschaften fördern gezielt Stiftungsprofessuren und finanzieren gezielt Studienplätze an ausgewählten deutschen Universitäten

Exkurs: Hochschulkooperationen IV

Kategorisierung der potenziellen Kooperationspartner



Perspektive 2020

#6

- Fazit: Bereits heute gibt es sehr vielfältige Kooperationen der Hochschulen. Wichtiger den je wird ein übergreifendes strategisches Kooperationsmanagement!

- Kritische Prüfung auf:
  - Sinnvolle Ergänzung des Leistungsprofils bzw. Passung zur HS-Strategie
  - Win/Win-Potenzial
- Saubere und exakte vertragliche Regelungen
- Aufbau eines effektives Kooperationsmanagement
- Schaffung neuer Berufsbilder!

- Besonders sinnvoll: Kooperationen zwischen Hochschulen

Perspektive 2020

#7

- Die Ausdifferenzierung der Hochschultypen macht Kooperationen zwischen Hochschulen besonders interessant!

Beispiele für Hochschulkooperationen:

- Verbundstudium NRW (10 FHs in NRW bieten unter einem Dach berufsbegleitende Studiengänge an (Fernstudium mit Präsenz)
- UAS 7: Sieben große deutsche Fachhochschulen richten gemeinsam Auslandsbüros ein!
- …….

Aber auch Kooperation zwischen privaten und staatl. Hochschulen:

- Infrastruktursharing: z. B. DHBW Duale Hochschule Baden-Württemberg u. FOM
- Hochschule Bochum und FOM: Schaffung von 500 Ingenieurs-Studienplätzen nach dem Franchisemodell
- Ähnliche Kooperationen: FH Köln, Hochschule Mannheim

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!