

14

SCHRIFTENREIHE
HOCHSCHUL-
MARKETING

**INTERNATIONALES
MARKETING AN
DEUTSCHEN
HOCHSCHULEN**

Strukturen und Prozesse –
Ergebnisse einer Studie

ERN
NALE
ARKE
AN DEU
HOCHS

G/ATE // **Germany**
Internationales
Hochschulmarketing

Herausgeber GATE-Germany

Konsortium Internationales Hochschulmarketing
c/o Deutscher Akademischer Austauschdienst
Kennedyallee 50, 53175 Bonn
www.gate-germany.de
www.daad.de

Verantwortlich Stefan Hase-Bergen, DAAD

Koordination Constanze Probst, HRK

Lektorat Constanze Probst, HRK; PostManuSkriptum, Berlin

Durchführung der Untersuchung und Redaktion

Tülin Engin-Stock, Dr. Astrid Mayerböck
uzbonn – Gesellschaft für empirische Sozialforschung und Evaluation
Schloßstr. 2, 53115 Bonn
Dr. Ursula Maria Esser
Institut BEB
Endenicher Allee 36, 53115 Bonn

Gestaltung und Satz DITHO Design GmbH, Köln

Druck Bonifatius GmbH, Paderborn

Auflage Juni 2017, 1.000 Exemplare

© DAAD

Diese Publikation wurde aus Zuwendungen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) an den DAAD finanziert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Dieser Band erscheint im Rahmen des Konsortiums für internationales Hochschulmarketing – GATE-Germany, eine gemeinsame Initiative von HRK und DAAD, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird.

Die Vollversion der Studie sowie den Fragebogen zur Onlinebefragung finden Sie unter www.gate-germany.de/studien.

Der DAAD legt Wert auf eine Sprache, die Frauen und Männer gleichermaßen berücksichtigt. In dieser Publikation finden sich allerdings nicht durchgängig geschlechtergerechte Formulierungen, da die explizite Nennung beider Formen in manchen Texten die Lesbarkeit erschwert.

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen – auch auszugsweise – nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung durch GATE-Germany

INTERNATIONALES MARKETING AN DEUTSCHEN HOCHSCHULEN

Strukturen und Prozesse –
Ergebnisse einer Studie

INHALT

VORWORT	6
/ 1 HINTERGRUND UND ZIELE	9
/ 2 METHODISCHES DESIGN	13
/ 3 VORBEREITUNGSPHASE	19
3.1 Definition zentraler Begriffe	20
3.2 Fokusgruppendifkussion mit Hochschulvertretern	22
/ 4 ERGEBNISSE DER ONLINEBEFRAGUNG	25
4.1 Verortung und strategische Steuerung	31
4.2 Akteure	37
4.3 Kommunikation und Abstimmung	43
4.4 Ausstattung	50
4.5 Markenbildung	56
4.6 Wirkungsmessung	59
4.7 Digitalisierung	60
4.8 Erfolgsfaktoren	65

/ 5 ERGEBNISSE AUS DEN FALLSTUDIEN	71
5.1 Internationalisierungsstrategie	77
5.2 Verortung des internationalen Marketing	83
5.3 Abstimmungsprozesse	91
5.4 Wissens- und Informationsmanagement	93
5.5 Qualitätsmanagement	96
5.6 Anreize durch Budgetzuteilung	98
5.7 Standort-, Region- und Verbundmarketing	104
/ 6 ZUSAMMENFASSUNG	109
/ LITERATUR	122
/ ABBILDUNGSVERZEICHNIS	123

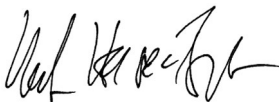
SEHR GEEHRTE LESERINNEN UND LESER,

internationales Marketing ist an den Hochschulen heute allgegenwärtig: Sie entwickeln Rekrutierungsstrategien für internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie für Studierende, sie entsenden Delegationen in strategische Partnerländer, sie erarbeiten ein internationales Markenprofil, werben auf internationalen Messen und werten internationale Rankings aus. Inwiefern es eigens hierfür eingesetzte Managerinnen und Manager für internationales Marketing oder Marketingbeauftragte gibt und wie zentral oder dezentral internationales Marketing betrieben wird, ist von Hochschule zu Hochschule unterschiedlich. Auch Budget und Bedeutung, die internationalem Marketing beigemessen werden, differieren stark.

Bei Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen an Ihren Hochschulen wird, zum Beispiel im Rahmen des GATE-Marketing-Kongresses, immer wieder auf die schwierigen Bedingungen für internationales Marketing an den Hochschulen hingewiesen, sei es wegen unklarer Kompetenzverteilung oder schlicht wegen zu knapper Ressourcen. Beispiele guter Praxis werden sehr dankbar aufgenommen – aber oft auch begleitet von einem Seufzer: „An *unserer* Hochschule würde das leider nicht funktionieren, weil ...“. Diese anekdotischen Berichte haben einen wichtigen Anstoß für die vorliegende Studie gegeben, mit der wir untersuchen wollen, wie die Bedingungen für internationales Marketing an den deutschen Hochschulen tatsächlich aussehen. Die übergeordnete Fragestellung der Studie lautet: Unter welchen Bedingungen wird an den Hochschulen internationales Marketing betrieben? Darunter fallen „governance“-Fragen wie die Verortung und Anbindung der Zuständigen ebenso wie Kommunikation und Koordination, aber auch Fragen der Professionalisierung und der Bereitstellung von Ressourcen.

Wir hoffen, dass der vorliegende Band Ihnen Anregungen zu geben vermag, was kritische – vielleicht ja sogar erfolgskritische – Aspekte in der Struktur, Organisation und Koordination von internationalem Marketing an Ihrer Hochschule sein könnten. Auch werden Beispiele aufgezeigt, wie der interne Diskurs zu diesen Fragen begonnen und entwickelt werden kann. Denn so viel ist sicher: Der möglichst viele Beteiligte einschließende Dialog zu Ziel, Zweck und Umsetzung des internationalen Marketing ist ein entscheidender Baustein zum Erfolg.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und freuen uns über Rückmeldungen zu unseren Überlegungen und den Ergebnissen.



Stefan Hase-Bergen

*Leiter des Bereichs Marketing
Deutscher Akademischer
Austauschdienst (DAAD)*



Marijke Wahlers

*Leiterin des Arbeitsbereichs
Internationale Angelegenheiten
Hochschulrektorenkonferenz (HRK)*

/ 1

HINTERGRUND UND ZIELE

Die vorliegende Studie gibt einen Überblick darüber, wie das internationale Marketing aktuell an deutschen Hochschulen strukturell verortet und personell umgesetzt wird. Sie knüpft damit an vorliegende Studien und von GATE-Germany beauftragte Expertisen zum internationalen Marketing an.

Diese Heterogenität hinsichtlich Strukturen und Umsetzung des internationalen Marketing ist Ausgangspunkt der vorliegenden Studie. Dabei stehen hochschulinterne Überlegungen zu einer Marketingstrategie sowie die Rahmenbedingungen ihrer Umsetzung und die interne Organisation der entsprechenden Prozesse im Vordergrund. Eine Ausgangshypothese der Studie ist dabei, dass manche Hochschulen bereits über einen hohen Professionalisierungs- und Institutionalisierungsgrad verfügen, zum Beispiel durch eigene Stabsstellen für internationales Marketing und definierte Internationalisierungs- und/oder Marketingstrategien, während an anderen Hochschulen internationales Marketing vorrangig dezentral in einzelnen Fachbereichen verortet oder auch an einzelne Personen gebunden ist.

Eine aktuelle und umfassende Situationsbeschreibung ist für GATE-Germany von besonderem Interesse, da ausgehend von diesen Kenntnissen weitere Ansätze zur Stärkung der internationalen Marketingaktivitäten an deutschen Hochschulen entwickelt werden können.

Die Studie umfasst dementsprechend folgende Bereiche:

- / Erfassung des Status quo zur Umsetzung und Verortung des internationalen Marketing an deutschen Hochschulen
- / Erhebung von Kennzahlen über das (internationale) Marketing an Hochschulen
- / Modelle zur Darstellung von exemplarischen Marketingstrukturen und Marketingprozessen
- / Darstellung von Beispielen guter Praxis mit Bezug zu internationalen Marketingaktivitäten an deutschen Hochschulen, die sich auf Prozesse und Strukturen an Hochschulen verschiedenen Typs stützen

Die Studie soll auf diese Weise systematisiertes Wissen über Marketingstrukturen und -prozesse an deutschen Hochschulen bereitstellen. Die Hochschulen sollen anhand dieses Wissens befähigt werden, die eigenen Marketingaktivitäten sowohl im Vergleich zur Gesamtsituation als auch in Relation zu exemplarischen Fallbeispielen einzuordnen und daraus folgend Struktur- und Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung ihrer eigenen Marketingaktivitäten zu formulieren.

/ 2

METHODISCHES DESIGN

Die Konzeption der vorliegenden Studie folgt einem multimethodalen Ansatz. Neben eigenen Primärerhebungen – quantitative Onlinebefragung, qualitative Interviews und Einzelfallstudien – wurde auf vorliegende Sekundärdaten sowie die Ergebnisse von Workshops zurückgegriffen. Während sich die quantitativen Daten insbesondere für die Erfassung des Status quo an den Hochschulen eignen, ermöglichten die qualitativen Verfahren, Interviews und Fallstudien, konkrete Prozesse und Strategien an den Hochschulen vertiefend zu beschreiben. Insbesondere die Fragestellungen, die sich auf das Wie beziehen, wurden daher verstärkt in den Fallstudien berücksichtigt. In der Gesamtbewertung ergänzten sich die Daten des quantitativen und qualitativen Studienteils sinnvoll und ließen valide Ableitungen zu.

Die im Auftrag von GATE-Germany durchgeführte Vorgängerstudie zum internationalen Marketing an deutschen Hochschulen aus dem Jahr 2010 adressierte den quantitativen Befragungsteil ausschließlich an die Hochschulleitungen sowie die Mitarbeiter¹ der Akademischen Auslandsämter. Andere Akteursgruppen an den Hochschulen wurden im Rahmen der Vorgängerstudie über eine qualitative Voruntersuchung einbezogen (vgl. *GATE-Germany 2010*, S. 5). Im Unterschied hierzu berücksichtigte die vorliegende Untersuchung zum internationalen Marketing an deutschen Hochschulen bereits im quantitativen Studienteil, der Onlinebefragung, verschiedene Akteursgruppen, was einen differenzierten Blick auf den Status quo erlaubt.

Anhand der Fallstudien konnten, im Anschluss an die Erfassung des strukturellen Status quo im Rahmen der Onlinebefragung, Besonderheiten einzelner Hochschulen und ihre spezifischen Umsetzungsstrategien identifiziert werden. Die Ausarbeitung der Fallstudien diente daher insbesondere auch dazu, Beispiele guter Praxis an Hochschulen darzustellen. Diesem Verständnis folgend steht bei der Kombination quantitativer und qualitativer Daten weniger eine Kreuzvalidierung durch Triangulation im Fokus, sondern vielmehr ein Informationsgewinn, der über die Möglichkeiten der Einzelmethoden hinausgeht.

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt. Nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.

Mit der Studie sollten zum einen Ergebnisse gewonnen werden, die der Beschreibung der aktuellen Situation des internationalen Marketing dienen. Die Fragestellungen richteten sich auf folgende Bereiche:

1. VERORTUNG, ANBINDUNG UND KOMMUNIKATION

- / An welchen Stellen innerhalb der Hochschule wird internationales Marketing (im Sinne der abgestimmten Definition) betrieben?
- / Welche Akteure sind seitens der Hochschule am internationalen Marketing beteiligt, auch unter Berücksichtigung einzelner Internationalisierungsziele?
- / Inwiefern und wo bestehen Funktionsbereiche mit der ausgewiesenen Bezeichnung „Internationales Marketing“?
- / Gibt es eine strategische Steuerung des internationalen Marketing?
- / Wo ist die strategische Steuerung des internationalen Marketing verortet?
- / Wie erfolgt die Steuerung internationaler Marketingaktivitäten („top-down“ bzw. „bottom-up“)?
- / Existiert eine koordinative Abstimmung der beteiligten Akteure?
- / Wie hoch ist der Bedarf an Abstimmung des internationalen Marketing?
- / Welche Aktivitäten/Maßnahmen zur Kommunikation und Abstimmung haben sich innerhalb der Hochschule als erfolgreich erwiesen?
- / Welches sind aus Sicht der Hochschule Herausforderungen/Desiderata im Hinblick auf die Verortung, Anbindung und Kommunikation an der Hochschule?

2. RESSOURCEN, UMSETZUNG, PROFESSIONALISIERUNG

- / Mit welchen finanziellen und personellen Ressourcen wird internationales Marketing zentral und/oder dezentral betrieben?
- / Wird bezüglich der Ressourcen eine deutliche Veränderung für die Zukunft erwartet bzw. angestrebt?
- / Verfügt die Hochschule über formulierte Internationalisierungsziele bzw. eine Internationalisierungsstrategie?
- / Existiert eine – gegebenenfalls aus der Internationalisierungsstrategie abgeleitete – (internationale) Marketingstrategie?
- / Welche Bedeutung haben Internationalisierungsstrategien oder auch internationale Marketingstrategien für die operative Arbeit und Koordination der internationalen Aktivitäten?
- / Welche erfolgskritischen Faktoren für internationales Marketing werden gesehen?

3. SACHSTAND ZU DREI AUSGEWÄHLTEN THEMEN MIT BEZUG ZUM INTERNATIONALEN MARKETING

Markenbildung

- / Welche Bedeutung messen die Hochschulen dem „institutional branding“ bei?
- / Mit welchen Abgrenzungsmerkmalen werben die Hochschulen für sich?

Digitalisierung

- / Existiert eine Digitalisierungsstrategie (insbesondere im Hinblick auf Internationalisierung)?
- / Welche Akteure sind an der Ausarbeitung von Digitalisierungsstrategien beteiligt?

- / Welche Akteure an der Hochschule arbeiten mit digitalen Instrumenten an der Erreichung von Internationalisierungszielen?
- / Wie erfolgt die Abstimmung zwischen den Akteuren der Hochschule, die mit Blick auf das internationale Marketing mit der Umsetzung digitaler Instrumente befasst sind?
- / Welche Herausforderungen bestehen speziell hinsichtlich der Abstimmung der Akteure in diesem Bereich?

Wirkungsmessung

- / Existieren Maßnahmen zur Erfolgskontrolle (Monitoring/Qualitätssicherung) der internationalen Marketingaktivitäten?
- / Welche Maßnahmen zur Erfolgskontrolle werden eingesetzt?
- / Im Hinblick auf welche Marketingaktivitäten erfolgt eine Erfolgskontrolle?

Die Durchführung der Studie erfolgte in fünf aufeinanderfolgenden Phasen:

1. Vorbereitungsphase: Workshop mit GATE-Germany; Workshop mit Hochschulvertretern
2. Quantitativer Studienteil: weblinkbasierte Onlinebefragung
3. Qualitativer Studienteil: Interviews mit Hochschulvertretern; Fallstudien an acht Hochschulen
4. Zusammenführung und Integration der Ergebnisse sowie Ableitung von Empfehlungen
5. Dokumentation und Verfassen der Studie

Die Studie entstand im Zeitraum Dezember 2015 bis Oktober 2016.

/ 3

VORBEREITUNGS- PHASE

/ 3.1 Definition zentraler Begriffe

/ 3.2 Fokusgruppendifkussion mit Hochschulvertretern

3.1 DEFINITION ZENTRALER BEGRIFFE

„INTERNATIONALISIERUNG“

Dem Begriff Internationalisierung wurde die etablierte und anerkannte Definition von Jane Knight zugrunde gelegt: „Internationalisation of higher education is the process of integrating an international/intercultural dimension into the teaching, research and service of the institution“ (*Knight 1997, S. 8*).²

Während der Veränderungsprozess in Bezug auf die internationale Dimension einer Hochschule in einem (definierten) Zeitraum als Internationalisierung bezeichnet wird, steht der Begriff Internationalität für die zu einem bestimmten Zeitpunkt empirisch fassbaren internationalen Aktivitäten.

Dieser Definition folgend umfasst Internationalisierung an Hochschulen alle Aktivitäten, die zu einer zunehmend internationalen/interkulturellen Ausrichtung beitragen, also sowohl Incoming-Aktivitäten wie die Rekrutierung internationaler Studierender und Wissenschaftler als auch Outgoing-Aktivitäten zur Förderung der Auslandsmobilität deutscher Studierender und Wissenschaftler oder etwa die Internationalisierung von Curricula.

„INTERNATIONALES MARKETING“

Über das Verständnis von „Internationalisierung“ hinaus war eine Definition von internationalem Marketing an Hochschulen erforderlich. Folgende Arbeitsdefinition wurde festgelegt:

Das internationale Marketing an Hochschulen unterstützt über verschiedene Phasen hinweg und mittels unterschiedlicher Maßnahmen die spezifischen Internationalisierungsziele der jeweiligen Hochschule. Internationalisierungsziele sind meist:

² Die rasch voranschreitende Internationalisierung der Hochschulen und die zahlreichen Versuche, den komplexen Gegenstand besser zu definieren, veranlassten Jane Knight zu einer systematischen Ausarbeitung des konzeptuellen Rahmens, in den der Begriff Internationalisierung eingebettet ist (vgl. *Knight 2004*).

- / eine Erhöhung der Zahl internationaler Studierender
- / eine Erhöhung der Zahl internationaler Dozenten und (Gast-)Wissenschaftler an der eigenen Hochschule
- / Entwicklung und Ausgestaltung von Kooperationen und Partnerschaften mit ausländischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen
- / eine Erhöhung der Zahl deutscher Dozenten und Wissenschaftler mit internationaler Lehr- und Forschungserfahrung
- / eine Erhöhung der Zahl deutscher Studierender mit studienbezogenem Auslandsaufenthalt

Ferner, grundlegend:

- / internationale Positionierung der Hochschule (sowie mitunter auch einzelner Bereiche)

Die diesen Zielen zuzuordnenden Marketingmaßnahmen können, je nachdem welches Verständnis von internationalem Marketing an der Hochschule vorherrscht und wie es umgesetzt wird, sehr früh einsetzen – zum Beispiel indem Marketingaspekte/Marketingverantwortliche bereits in die Konzeption und Entwicklung von Angeboten (Studiengänge etc.) einbezogen werden.

Je nach Ziel handelt es sich entweder um Maßnahmen, die eindeutigen Marketingcharakter haben und unmittelbar Marketingzwecken zugeordnet werden können (Publikationen und Werbematerial, Information über fremdsprachige Websites und Social Media, Messebesuche und Rekrutierungsmaßnahmen aller Art, Maßnahmen, die direkt dem Imageaufbau bzw. der Imagepflege dienen sollen: im Wesentlichen also Maßnahmen der Marketingkommunikation), oder aber um Maßnahmen, die keine direkten Marketingmaßnahmen, für das internationale Marketing allerdings unmittelbar von Belang sind (Maßnahmen zur Etablierung und Pflege einer Willkommenskultur, Beratung und Betreuung internationaler Wissenschaftler und Studierender).³

³ Die Entwicklung eines Angebots wie zum Beispiel eines internationalen Studiengangs gehört demnach nicht zum Marketing, wohl aber die mit Blick auf den Bedarf der Zielgruppe gefällte Entscheidung darüber.

Es gibt entsprechend Hochschulmitarbeiter, die qua Amt mit genuinen Marketingaufgaben betraut sind (Marketingbeauftragte, Leiter International Office, Presse und Kommunikation, Social-Media-Manager etc.), sowie Mitarbeiter, die punktuell oder mittelbar Marketing betreiben oder deren Tätigkeiten regelmäßig und unmittelbar Relevanz für das Marketing haben (Professoren, Mitarbeiter Welcome Center etc.).

3.2 FOKUSGRUPPENDISKUSSION MIT HOCHSCHULVERTRETEREN

Ein zentrales Anliegen der Studie bestand darin, die Inhalte und Ergebnisse für die Hochschulen relevant und nutzbar zu gestalten. Daher wurden Repräsentanten der Hochschulen bereits in die Konzeptionsphase einbezogen und im Rahmen einer Fokusgruppendifkussion befragt.

Am 26. November 2015 wurden Vertreter von acht Hochschulen nach Bonn eingeladen. Bei allen Teilnehmenden handelte es sich um Hochschulrepräsentanten, die in ihrem Arbeitsalltag mit internationalem Marketing konfrontiert sind, jedoch verschiedene Aufgabengebiete und damit unterschiedliche Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand vertreten. So fanden sich unter den Teilnehmenden Vertreter von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bzw. Marketing, Vertreter des Dezernats Internationales, Vertreter von International Offices sowie die Studiengangskordinatorin einer Graduiertenakademie.

Im Verlauf der Diskussion wurde deutlich, dass hinsichtlich des Begriffs internationales Marketing unterschiedliche Definitionen und Vorstellungen existieren. Schwierigkeiten zeigten sich auch bei der Abgrenzung gegenüber anderen Aktivitäten. Als Beispiel wurde angeführt, dass nicht alle Akteure an den Hochschulen Maßnahmen, die sich auf die Erreichung von Internationalisierungszielen richten, etwa die Rekrutierung von internationalem wissenschaftlichem Nachwuchs, mit internationalem Marketing in Verbindung brächten. Außerdem wur-

de darauf hingewiesen, dass der Begriff Marketing innerhalb einer Hochschule durchaus negativ konnotiert sein und entsprechend Bedarf bestehen kann, auch innerhalb der Hochschulen zu einer Lobbyarbeit für dieses Aufgabenfeld beizutragen. In den Worten eines Teilnehmers: „Man muss Marketing für das Marketing machen, und das am besten verdeckt, indem man artverwandte Begriffe verwendet.“

Zur Frage, was gute Praxis im internationalen Marketing kennzeichnet und in welchen Bereichen Herausforderungen bestehen, machten die Teilnehmenden deutlich, dass das Zusammenspiel von zentralen Akteuren (Hochschulleitung und zentrale Verwaltungseinrichtungen, zum Beispiel International Offices, Kommunikations- und Marketingabteilungen) und dezentralen Akteuren in Fakultäten, Fachbereichen und einzelnen Studiengängen von größter Bedeutung ist.

Die im Rahmen der Fokusgruppe angesprochenen Aspekte lassen sich zu folgenden Bereichen zusammenfassen:

- / Austausch, Abstimmung und Kommunikation über internationale Marketingaktivitäten
- / Partizipation zentraler und dezentraler Akteure an der Planung und Umsetzung internationaler Marketingaktivitäten
- / Akzeptanz internationaler Marketingaktivitäten innerhalb der Hochschule
- / strategische Verankerung des Themenbereichs in der Hochschule
- / Steuerung der internationalen Marketingaktivitäten und speziell des Zusammenspiels von zentralen und dezentralen Akteuren in den Hochschulen (Verhältnis von „top-down“- und „bottom-up“-Strategien und -Aktivitäten zueinander)
- / strategische Ausrichtung der internationalen Marketingaktivitäten

Die genannten Aspekte bedingen sich zum Teil gegenseitig. Zum Beispiel kann regelmäßige Kommunikation zwischen zentralen und dezentralen Akteuren dazu führen, dass alle Beteiligten stärker an Entscheidungsprozessen partizipieren und damit eine erhöhte Akzeptanz und strategischere Steuerung zentraler und dezentraler Aktivitäten erfolgt.

/ 4

ERGEBNISSE DER ONLINE- BEFRAGUNG

- / 4.1 Verortung und strategische Steuerung
- / 4.2 Akteure
- / 4.3 Kommunikation und Abstimmung
- / 4.4 Ausstattung
- / 4.5 Markenbildung
- / 4.6 Wirkungsmessung
- / 4.7 Digitalisierung
- / 4.8 Erfolgsfaktoren

In Vorbereitung des quantitativen Studienteils erfolgte – basierend auf Erkenntnissen aus Workshops mit GATE-Germany, uzbonn und BEB, der Fokusgruppendifkussion mit den Hochschulvertretern sowie unter Berücksichtigung der einschlägigen Literatur – die ergebnisgeleitete Abstimmung eines Indikatorensets. Ausgehend von diesem Indikatorenset wurde anschließend ein Erhebungsinstrument für die quantitative Studienphase erarbeitet. Der Onlinefragebogen ist unter www.gate-germany.de/studien einzusehen. Der Fragebogen richtete sich an vier verschiedene Befragungsgruppen (Hochschulleitung, Presse, Marketingbeauftragte und International Office bzw. Akademisches Auslandsamt).⁴ Die Spezifika dieser verschiedenen Akteursgruppen wurden dahin gehend berücksichtigt, dass einzelne Befragungsinhalte so gefiltert wurden, dass sie nur von bestimmten Akteuren zu bearbeiten waren.

PRETEST

Im Zeitraum 23. März bis 5. April 2016 fand ein Pretest des Erhebungsinstruments statt, an dem sich sechs von elf eingeladenen Hochschulvertretern beteiligten. Die Pretest-Teilnehmenden repräsentierten unterschiedliche Funktionsbereiche der Hochschulen (Hochschulleitung, Akademisches Auslandsamt/International Office, Presse, Marketing). Das Befragungsinstrument konnte so vor Beginn des Hauptfeldes auf Validität und Verständnis überprüft und optimiert werden.

FELDPHASE UND STICHPROBE

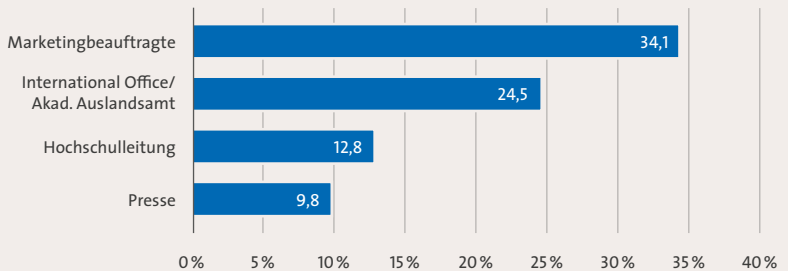
Das Hauptfeld war in den Zeitraum 21. April bis 25. Mai 2016 gelegt. Mit $n = 167$ Teilnehmenden konnte im Hauptfeld eine Ausschöpfung von 16,3 % erreicht werden.

Mit Blick auf die einzelnen adressierten Gruppen bestehen deutliche Unterschiede in der Teilnahmebereitschaft an der Befragung. Am stärksten war die Beteiligung in der Gruppe der Mitarbeiter aus Funktionseinheiten, zu deren Aufgaben das Marketing explizit zählt: Von etwa einem Drittel der

⁴ Überlegungen, dezentrale Akteure direkt einzubeziehen, wurden nach ersten Rechercheergebnissen auf Hochschulwebsites und den Ergebnissen der Fokusgruppendifkussion verworfen. Eine systematische Verbreitung der Onlinebefragung an mit internationalem Marketing befasste dezentrale Akteure, zum Beispiel via Akademisches Auslandsamt, erschien nicht realistisch umsetzbar. Dezentrale Akteure wurden im qualitativen Studienteil (siehe Abschnitt 5) einbezogen.

kontaktierten Marketingbeauftragten liegen Rückmeldungen vor. Von den angeschriebenen Mitarbeitern der International Offices nahm jeder vierte an der Befragung teil. Die Teilnahmebereitschaft der Hochschulleitungen und auch der angeschriebenen Mitarbeiter aus dem Bereich Presse war deutlich geringer (siehe Abbildung 1).

Abb. 1
Beteiligung an der Onlinebefragung im Hauptfeld
in %

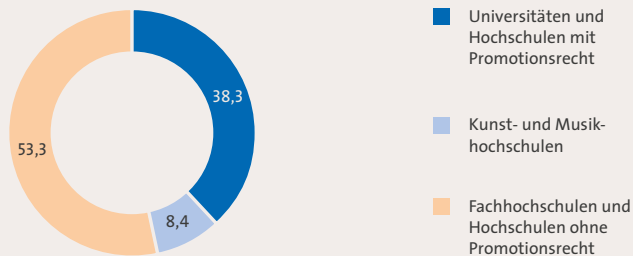


An der Befragung beteiligten sich Vertreter von 145 deutschen Hochschulen. Bei über der Hälfte dieser Hochschulen handelt es sich um Fachhochschulen (55,9%). Der Anteil der Universitäten liegt bei 35,9%. Zwölf der 145 repräsentierten Hochschulen sind Kunst- und/oder Musikhochschulen (8,3%). Von 19 Hochschulen nahmen Mitarbeiter mehrerer Funktionseinheiten (zum Beispiel Hochschulleitung und International Office) an der Befragung teil. Für den Großteil der hier betrachteten Hochschulen ging somit lediglich eine Rückantwort in die Gesamtauswertung ein (n = 126).

Die Befragungsteilnehmer verteilten sich ähnlich wie die dargestellte Zusammensetzung der repräsentierten Hochschulen (siehe Abbildung 2).

Im Hinblick auf die einzelnen Befragungsgruppen (International Office, Marketingbeauftragte, Hochschulleitung, Presse-/Öffentlichkeitsarbeit) lagen unterschiedlich viele Adressen vor. Daher entspricht der in der Ergebnisauswertung berücksichtigte relative Anteil der Rückmeldungen aus den einzelnen Funktionsbereichen nicht den zuvor berichteten Beteiligungsquoten (siehe *Abbildung 1*). Antworten aus den International Offices machen den Großteil der in der folgenden Ergebnisdarstellung berücksichtigten Rückmeldungen aus (44%). Rund 30% der Auswertungsgrundlage bilden Rückantworten von Hochschulleitungen. Obgleich proportional gesehen nur wenige der kontaktierten Mitarbeiter aus Pressestellen teilnahmen, gehen 17% der vorliegenden Rückantworten auf diese zurück. Umgekehrt verhält es sich mit den Rückantworten von Marketingbeauftragten – auch wenn diese die höchste Beteiligungsquote aufweisen, so machen ihre Rückmeldungen relativ gesehen nur 8,4% der vorliegenden Auswertungsgrundlage aus.⁵

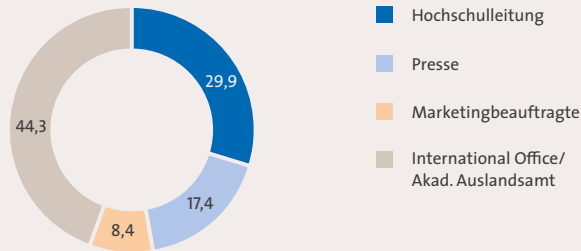
Abb. 2
Befragungsteilnehmer nach Hochschultyp
in %



n = 167

⁵ Betrachtet man die Funktionsbereiche der Befragten nach Hochschultyp, wird deutlich, dass die Akademischen Auslandsämter über alle Hochschultypen hinweg stark vertreten sind (44% bei Fachhochschulen, 53% bei Universitäten). Die Befragung traf bei Hochschulleitungen von Fachhochschulen auf deutlich höheres Interesse als an Universitäten. 30% der Rückantworten von Fachhochschulen stammen von Hochschulleitungen; an Universitäten waren es lediglich 13% (n = 8). Eine detaillierte Aufstellung findet sich in *Anhang A*.

Abb. 3
Befragungsteilnehmer nach Funktionsbereich (lt. Adressliste)
in %



n = 167

Nur wenige der Befragten bekleideten ihre aktuelle Position erst seit Kurzem (<1 Jahr). Die meisten Teilnehmenden verfügten über spezifische Berufserfahrungen von mindestens einem Jahr bis hin zu zehn Jahren. Unter den befragten Mitarbeitern der International Offices war mehr als ein Drittel bereits langjährig in diesem Feld tätig und konnte auf mehr als zehn Jahre Berufserfahrung zurückblicken (36,5%).

Insgesamt liegt der Frauenanteil unter den Befragten bei rund 65%. In den International Offices, im Bereich Presse und auch unter den Marketingbeauftragten sind Frauen unter den Studienteilnehmern deutlich häufiger vertreten als Männer. In den genannten Bereichen kommt auf drei Frauen lediglich ein Mann oder weniger. Für die Gruppe der Hochschulleitungen liegt der Frauenanteil unter den Studienteilnehmern dagegen bei 42%.

Abb. 4
Erfahrung der Befragungsteilnehmer auf ihrer jeweiligen Position
in %

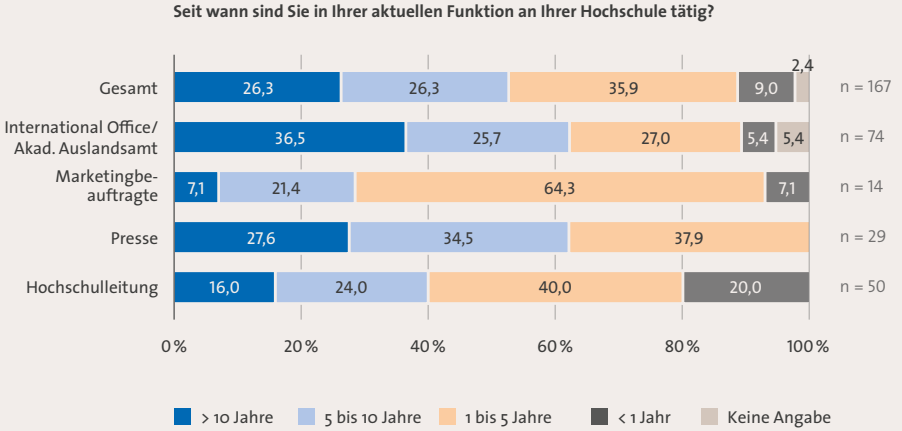
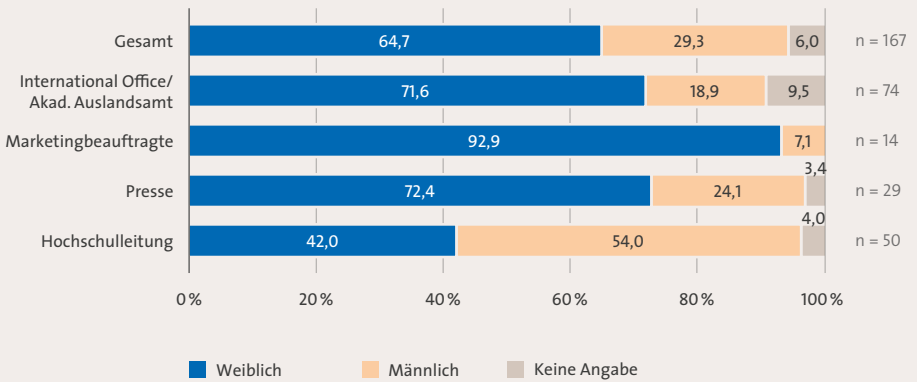


Abb. 5
Geschlechterverteilung der Studienteilnehmer nach Befragungsgruppe
in %



4.1 VERORTUNG UND STRATEGISCHE STEUERUNG

Im ersten Teil der Befragung wurde geklärt, inwiefern an den Hochschulen eine Position (oder auch mehrere) existiert, die für die strategische Steuerung des internationalen Marketing verantwortlich ist. Dies wurde von mehr als der Hälfte der Befragten verneint. Etwa ein Drittel der Befragten gab an, dass an der Hochschule eine solche Position existiert.⁶ Zusammengefasst 8% der Befragten war dies nicht bekannt bzw. sie ließen die Frage unbeantwortet.

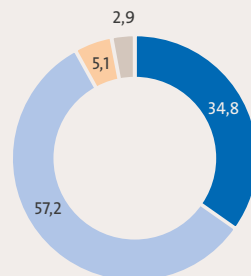
Sofern an den Hochschulen doch eine Position explizit für diese Aufgabe ausgewiesen ist, liegt die Gesamtsteuerung für das internationale Marketing vor allem bei der Hochschulleitung (54,2%), gefolgt vom Akademischen Auslandsamt (41,7%), den Marketingabteilungen (22,9%) und dem Bereich

Abb. 6

Existenz einer Position für strategische Steuerung des internationalen Marketing
in %

Gibt es an Ihrer Hochschule eine Position (oder mehrere Positionen), die dezidiert für die strategische Gesamtsteuerung des internationalen Marketing verantwortlich ist - also die Steuerung des internationalen Marketing für die gesamte Hochschule?

■ Ja ■ Nein
■ Nicht bekannt ■ Keine Angabe



n = 138; Frage wurde Hochschulleitungen sowie Vertretern aus International Office und Marketingbeauftragten gestellt.

⁶ Bei der differenzierten Betrachtung nach Hochschultyp zeigt sich, dass Universitäten mit knapp 40% etwas häufiger als Fachhochschulen (34%) angeben, über eine solche Position zu verfügen. Nur an zwei der zwölf befragten Kunst- und Musikhochschulen existiert eine Position, die speziell für die Steuerung der internationalen Marketingaktivitäten verantwortlich ist (siehe Anhang A).

Presse bzw. Kommunikation (18,8%) (siehe Abbildung 7).⁷ Einzelne offene Nennungen zu anderen verantwortlichen Funktionseinheiten bezogen sich auf den Träger der Hochschule, „advisory boards“ oder auch Institute, die explizit für Internationales zuständig sind.

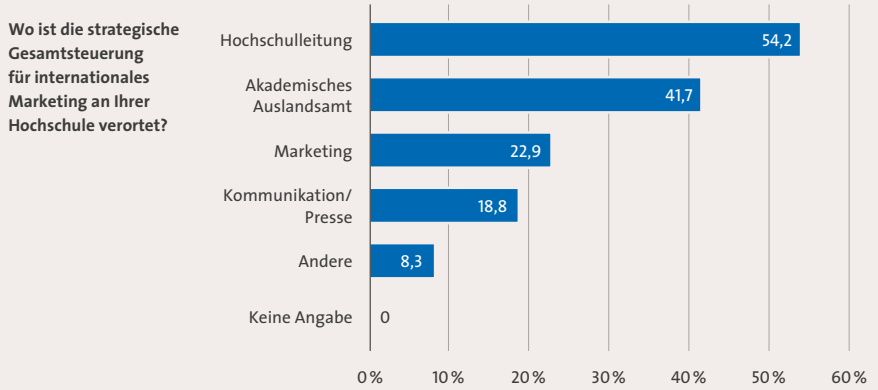
Anders als in der Vorgängeruntersuchung aus dem Jahr 2010 waren in der aktuellen Befragung Mehrfachantworten möglich (das trägt der Tatsache Rechnung, dass das internationale Marketing eine Querschnittsaufgabe innerhalb der Hochschulen darstellt und unterschiedliche Akteure involviert sind). Daher lassen sich die Ergebnisse quantitativ nicht eindeutig vergleichen. Tendenziell deuten die Befunde jedoch darauf hin, dass internationales Marketing in den letzten Jahren verstärkt zur „Chefsache“ geworden ist und die strategische Steuerung zunehmend in den Verantwortungsbereich der Hochschulleitungen fällt, während 2010 noch dezentralen Akteuren in den Fachbereichen und Instituten eine höhere Bedeutung zukam. Die Autoren der Studie aus dem Jahr 2010 bewerteten damals die relativ geringe Einbindung der Hochschulleitung als erfolgskritischen Punkt, da sie davon ausgingen, dass internationales Marketing dort besser gelingt, wo die strategische Gesamtverantwortung von der Hochschulleitung wahrgenommen wird. Dies sei zum einen der Akzeptanz beschlossener Maßnahmen förderlich, zum anderen sei dann auch eher von einer angemessenen Ressourcenausstattung auszugehen (vgl. *GATE-Germany 2010*, S. 21–22).

Die Steuerung des internationalen Marketing lässt sich für die Mehrheit der befragten Hochschulen als eine Mischung aus zentraler Steuerung und dezentraler Aktivität beschreiben. Von einer klaren „top-down“-Steuerung, also einer ausschließlich zentralen Steuerung des internationalen Marketing, berichteten nur knapp 11% der Befragten. Ein reines „bottom-up“-Vorgehen, also rein dezentrales Agieren, wurde ebenfalls nur von gut 10% der Befragten genannt.⁸

⁷ Besonders die Verortung bei der Hochschulleitung variiert deutlich je nach Hochschultyp: Die Hochschulleitung scheint an Fachhochschulen (64%) stärker involviert zu sein als an Universitäten (48%). Allerdings ist hier auch zu berücksichtigen, dass sich Hochschulleitungen von Fachhochschulen deutlich häufiger an der Befragung beteiligten: So gaben 62% der befragten Hochschulleitungen an, dass die strategische Steuerung bei ihnen liege, während 46% der Befragten aus den Akademischen Auslandsämtern der Hochschulleitung diese Rolle zuschrieben. Weitere Unterschiede nach Hochschultyp ergeben sich hinsichtlich der Rolle des Bereichs Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Dieser spielt bei 24% der Universitäten eine Rolle, wenn es um die strategische Steuerung des internationalen Marketing geht, während es an Fachhochschulen 12% sind (siehe Anhang A).

⁸ Berücksichtigt man den Hochschultyp, zeigen sich im Mittel keine Unterschiede hinsichtlich der Rückmeldungen zu Steuerungsprozessen zwischen Fachhochschulen und Universitäten. Interessant ist jedoch, dass 20% der befragten Universitätsvertreter rückmelden, die Steuerung erfolge vollständig „bottom-up“, während dies lediglich 8% der Fachhochschulen in dieser Deutlichkeit so sehen (siehe Anhang A).

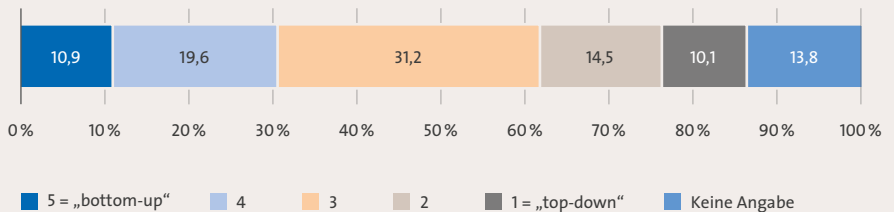
Abb. 7
Verortung der strategischen Gesamtsteuerung für internationales Marketing⁹
in %



n = 48; Frage wurde nur gestellt, wenn eine Position für die strategische Gesamtsteuerung vorhanden war.

Abb. 8
Steuerung des internationalen Marketing
in %

Erfolgt die Steuerung des internationalen Marketing an Ihrer Hochschule eher „top-down“ oder entstehen Aktivitäten des internationalen Marketing eher „bottom-up“?



n = 138; Frage wurde Hochschulleitungen sowie Vertretern aus International Office und Marketingbeauftragten gestellt.

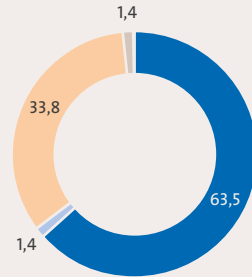
⁹ Mehrfachantworten möglich.

Fragen zur Bedeutung von Internationalisierungsstrategien wurden nur an Vertreter der International Offices gerichtet. Von diesen gaben 63,5 % an, dass an ihrer Hochschule eine Internationalisierungsstrategie existiert. Laut einem Drittel der Befragten (33,8 %) ist diese Strategie in Planung bzw. Entwicklung. Nur 1,4 % verneinten die Existenz einer Internationalisierungsstrategie für den Befragungszeitpunkt (siehe Abbildung 9).¹⁰

Abb. 9
Existenz einer Internationalisierungsstrategie
in %

Hat Ihre Hochschule eine Internationalisierungsstrategie?

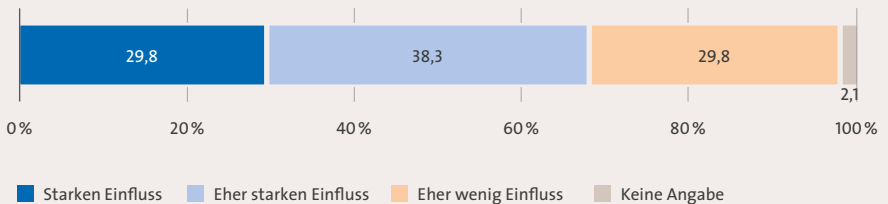
- Ja
- Die Strategie ist in Planung oder in Entwicklung
- Nein
- Keine Angabe



n = 74; Frage wurde Vertretern aus International Office gestellt.

Abb. 10
Einfluss der Internationalisierungsstrategie auf die eigene Arbeit
in %

Nimmt die Internationalisierungsstrategie der Hochschule starken Einfluss, eher starken Einfluss, eher wenig Einfluss oder keinen Einfluss auf Ihre Arbeit?



n = 47; Frage wurde Vertretern aus International Office gestellt, sofern die Hochschule über eine Internationalisierungsstrategie verfügt.

¹⁰ Unter Berücksichtigung des Hochschultyps bestehen Unterschiede: Fachhochschulen sind in der Strategiebildung zur Internationalisierung häufiger weiter fortgeschritten als Universitäten: 72 % der Fachhochschulen verfügten über eine Internationalisierungsstrategie – gegenüber 55 % der Universitäten; 45 % der Universitäten befanden sich noch in der Planungs- und Entwicklungsphase einer Internationalisierungsstrategie (siehe Anhang A).

Damit ist im Hinblick auf die strategische Ausrichtung von Internationalisierung ein deutlicher Fortschritt zu verzeichnen: Während sich im Studienjahr 2008/2009 die Mehrheit der Hochschulen im Diskussions-, Planungs- und Ausarbeitungsprozess einer Internationalisierungsstrategie befand, zählt diese heute an den meisten Hochschulen zum Standard (vgl. *GATE-Germany 2010*, S. 23).

Die Rückmeldungen aus den International Offices der Hochschulen verdeutlichen: Sofern eine Internationalisierungsstrategie vorliegt, nimmt diese auch (eher) starken Einfluss auf die Arbeit in den International Offices (68,1%). Knapp 30% der Befragten gingen davon aus, dass die Internationalisierungsstrategie ihre Arbeit nur wenig beeinflusst.

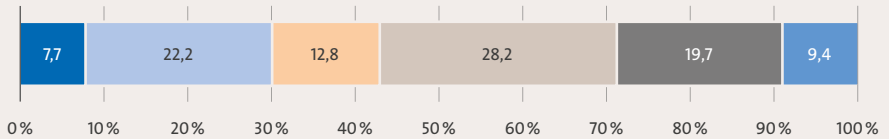
Während das Bewusstsein für eine allgemeine strategische Ausrichtung der Internationalisierungsaktivitäten an den Hochschulen insgesamt ausgeprägt ist, berichten die Befragten deutlich seltener von internationalen Marketingstrategien. Fragen zur Existenz und Bedeutung internationaler Marketingstrategien wurden von Vertretern der International Offices, des Bereichs Presse-/Öffentlichkeitsarbeit sowie Marketingbeauftragten beantwortet. An knapp einem Drittel der befragten Hochschulen liegt eine solche Strategie (genuin international oder kombiniert mit einer nationalen Marketingstrategie) vor. Bei 19,7% ist die internationale Marketingstrategie noch in der Entwicklung. Somit kann etwa die Hälfte der Hochschulen eine internationale Marketingstrategie vorweisen oder sieht aktuell den Bedarf für sich, an der Entwicklung einer solchen Strategie zu arbeiten. Die verbleibende Hälfte der Hochschulen verfügt ausschließlich über nationale oder gar keine Marketingstrategien bzw. ließ die Frage unbeantwortet.¹¹

Ähnlich wie im Zusammenhang mit den Internationalisierungsstrategien wird deutlich: Ist eine internationale Marketingstrategie vorhanden, nimmt sie zu meist auch maßgeblichen Einfluss auf die Aktivitäten und Prozesse der Hochschule. Eine große Mehrheit (77,1%) der Befragten schrieb der existierenden Strategie einen (eher) starken Einfluss auf ihre Arbeit zu, nur 22,9% der Befragten waren der Meinung, dass ihre Arbeit hierdurch eher wenig beeinflusst wird.

¹¹ Der Vorsprung der Fachhochschulen hinsichtlich der Strategiebildung im Bereich Internationalisierung zeigt sich mit Blick auf die Strategiebildung im Bereich Marketing nicht. Hier verhält es sich umgekehrt: Rund 38% der Universitäten haben eine kombinierte oder rein internationale Marketingstrategie. Dies trifft lediglich auf 24% der Fachhochschulen zu. Die Fachhochschulen (13%) haben sich hingegen wesentlich häufiger als die Universitäten (4%) mit einer rein nationalen Marketingstrategie aufgestellt. Der Anteil derer, die überhaupt keine Marketingstrategie haben, ist an Universitäten mit 31% etwas höher als an Fachhochschulen (25%) (siehe Anhang A).

Abb. 11
Existenz einer internationalen Marketingstrategie
in %

Hat Ihre Hochschule eine internationale Marketingstrategie?

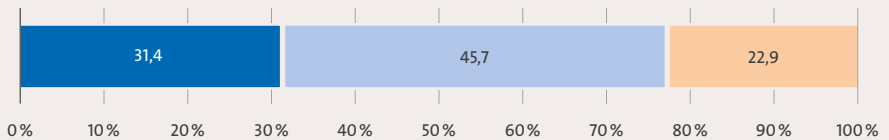


- Ja, es existiert eine rein internationale Marketingstrategie
- Ja, es existiert eine kombiniert nationale/internationale Marketingstrategie
- Nein, es existiert eine rein nationale Marketingstrategie
- Nein, es existiert keine Marketingstrategie
- Die Entwicklung einer internationalen Marketingstrategie ist in Entwicklung/in Planung
- Keine Angabe

n = 117; Frage wurde Vertretern aus International Office, dem Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit und Marketingbeauftragten gestellt.

Abb. 12
Einfluss der internationalen Marketingstrategie auf die eigene Arbeit
in %

Nimmt die internationale Marketingstrategie der Hochschule starken Einfluss, eher starken Einfluss, eher wenig Einfluss oder keinen Einfluss auf Ihre Arbeit?



- Starken Einfluss
- Eher starken Einfluss
- Eher wenig Einfluss

n = 35; Frage wurde Vertretern aus International Office, dem Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit und Marketingbeauftragten gestellt, sofern die Hochschule über eine internationale Marketingstrategie verfügt.

/ 4.2 AKTEURE

Ein zentrales Erkenntnisinteresse der Befragung bestand darin, möglichst deutlich abbilden zu können, an welchen Stellen innerhalb der Hochschulen internationales Marketing betrieben wird, um hierüber Hinweise zu erhalten, welcher Stellenwert Abstimmungs- und Steuerungsprozessen innerhalb der Hochschulen für ein erfolgreiches internationales Marketing beizumessen ist. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass internationales Marketing niemals nur die Angelegenheit eines Bereichs der Hochschule ist, sondern immer mehrere Funktionsbereiche der Hochschule betrifft. Das bedeutet, dass bei 75 % der befragten Hochschulen mindestens drei Akteure eingebunden sind.

Die zentrale Schaltstelle für die Umsetzung des internationalen Marketing bilden aus Sicht der befragten Hochschulleitungen die International Offices/ Akademischen Auslandsämter: 84 % gaben an, dass diese an ihrer Hochschule regelmäßig Aufgaben im internationalen Marketing übernehmen. An mehr als der Hälfte der befragten Hochschulen übernimmt jedoch auch die Hochschulleitung selbst Aufgaben in der operativen Umsetzung (60 %). Auch Kommunikation bzw. Presse (50 %) sowie der Organisationsbereich Marketing (40 %) sind häufig mit Aufgaben des internationalen Marketing befasst. Etwa ein Viertel der befragten Hochschulvertreter wusste von einer operativen Einbindung der Fakultäten/Dekane. Ähnlich häufig wurde auch davon berichtet, dass Studiengangsleiter, Studiengangskordinatoren oder Leiter von Forschungsprojekten regelmäßig Aufgaben im internationalen Marketing übernehmen.

Differenziert man hier genauer und betrachtet, welche Akteure regelmäßig an internationalen Marketingaktivitäten arbeiten, die einzelnen Internationalisierungszielen dienen, lassen sich spezifische thematische Konstellationen der Einbindung einzelner Akteure beschreiben.

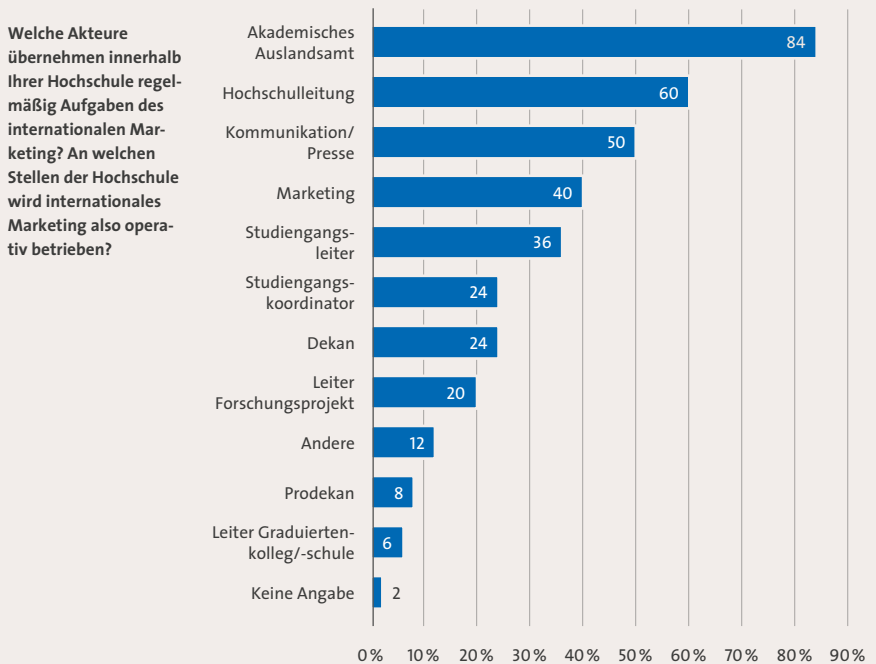
Das International Office ist zwar unabhängig vom Thema stark in die meisten internationalen Marketingaktivitäten der Hochschulen involviert.

Dies betrifft jedoch, wie sich für nahezu alle der befragten Hochschulen zeigte, vor allem die Schwerpunkte internationales Marketing für die internationale Studierendenmobilität (sowohl im Incoming- als auch im Outgoing-Bereich) sowie die Kooperation und Partnerschaft mit ausländischen Hochschulen. Im direkten Vergleich dazu ist die Rolle der International Offices beim internationalen Personalmarketing weniger deutlich ausgeprägt; dieser Bereich obliegt in aller Regel Hochschulleitungen und Dekanen.

Abb. 13

Operative organisatorische Verortung des internationalen Marketing¹²

in %



n = 50; Frage wurde Hochschulleitung gestellt.

¹² Mehrfachnennungen möglich.

Wenn es um die internationale Positionierung der Hochschule geht, ist das International Office an fast drei Vierteln der Hochschulen auch in das internationale Marketing dieses Zielbereichs eingebunden. Dieser Zielbereich ist für die Hochschulleitungen von höchster Bedeutung: Rund 80% der Befragten gaben an, dass die Hochschulleitung Aufgaben im internationalen Marketing übernimmt, die die internationale Positionierung der Hochschule betreffen.

Akteure aus dem Bereich Marketing sind, sofern überhaupt existent und in das internationale Marketing eingebunden, vor allem im Marketing für das übergeordnete Aufgabengebiet internationale Positionierung der Hochschule sowie in der Gewinnung von internationalen Studierenden aktiv. Sehr ähnlich lässt sich der thematische Fokus der Akteure aus dem Bereich Presse und Kommunikation umzeichnen: Hier geht es insbesondere um internationales Marketing zum Zwecke der internationalen Positionierung der Hochschule.

Dekane sind weniger stark in das internationale Marketing eingebunden, wenn es um die internationale Studierendenmobilität geht, jedoch durchaus involviert in den Feldern internationale Positionierung, ausländische Partnerhochschulen und internationale Mobilität/Erfahrung von Wissenschaftlern (Personalmarketing wie auch Outgoing).

Leiter von Forschungsprojekten spielen eine recht prominente Rolle im internationalen Marketing, wenn es um die Positionierung der Hochschule, die Gewinnung ausländischer Wissenschaftler und auch die Kooperation mit ausländischen Partnerhochschulen geht.

Die Aufgabe von Studiengangskordinatoren ist an den meisten Hochschulen klar auf das internationale Studierendenmarketing (Incoming/Outgoing) begrenzt. Hingegen sind Studiengangsleitungen – über die Studierendenmobilität hinaus – stärker in das internationale Personalmarketing sowie die Kooperation mit internationalen Partnerhochschulen eingebunden.

Sofern die Leitungen von Graduiertenkollegs im internationalen Marketing aktiv sind, liegt der Fokus hier zumeist auf der Gewinnung ausländischer Wissenschaftler.

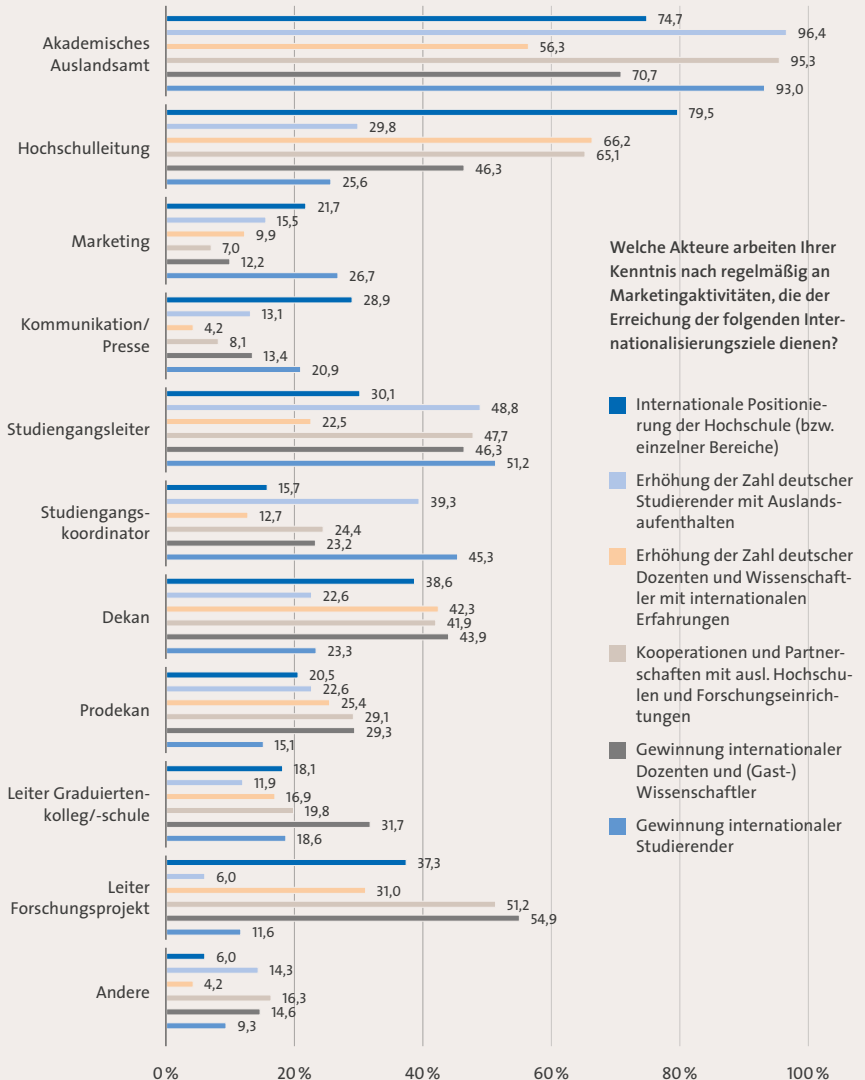
Mit der Umsetzung von spezifischen Marketingaktivitäten sind in der Regel vorrangig Mitarbeiter des Akademischen Auslandsamtes befasst. Die Erstellung von Printprodukten (Broschüren, Faltblätter oder Prospekte für internationale Zielgruppen etc.), die Teilnahme an internationalen Messen – auch virtuell – sowie die Beratung von internationalen Zielgruppen (E-Mail, Social Media, Telefon etc.) obliegen vor allem dieser Akteursgruppe. Mit der Betreuung von Social Media (Facebook, Instagram, Snapchat etc.), Blogs und Newslettern ist vorrangig die Abteilung Presse und Kommunikation betraut. Presse und Kommunikation ist neben dem Akademischen Auslandsamt ebenfalls stark an der Pflege von englischsprachigen Internetauftritten beteiligt. Die Teilnahme an Vor-Ort-Besuchen von Partnern sowie die Durchführung von Delegationsreisen liegt vornehmlich beim Akademischen Auslandsamt, aber auch bei der Hochschulleitung.

Eine Stelle, deren Aufgabenbereich primär internationales Marketing umfasst, gibt es an den meisten befragten Hochschulen nicht. Die Befragten wurden deshalb gebeten, bei ihren Antworten sowohl zentrale wie auch dezentrale Einheiten (zum Beispiel „Stabsstelle für Internationales Marketing“, „Beauftragter für Internationales Marketing“ oder Ähnliches) zu berücksichtigen. Etwa ein Viertel der befragten Hochschulen hat einen entsprechenden Verantwortungsbereich für internationales Marketing explizit ausgewiesen.¹³ Mehrfach wurde hier auf Referenten/Beauftragte für internationales Marketing innerhalb des International Office verwiesen. Weitere Nennungen verorteten diese Funktion in den Bereichen Kommunikation, Fundraising, internationale Rekrutierung oder auch im Ausland.

¹³ Unterschiede zeigen sich zwischen den Hochschultypen: An jeder dritten der befragten Universitäten existiert eine eigens für internationales Marketing zuständige Stelle. Demgegenüber trifft dies nur auf jede fünfte Fachhochschule zu (*siehe Anhang A*).

Abb. 14

Perspektive der Befragten auf die Beteiligung einzelner Ebenen der Hochschulen am internationalen Marketing in Bezug auf einzelne Internationalisierungsziele
in %

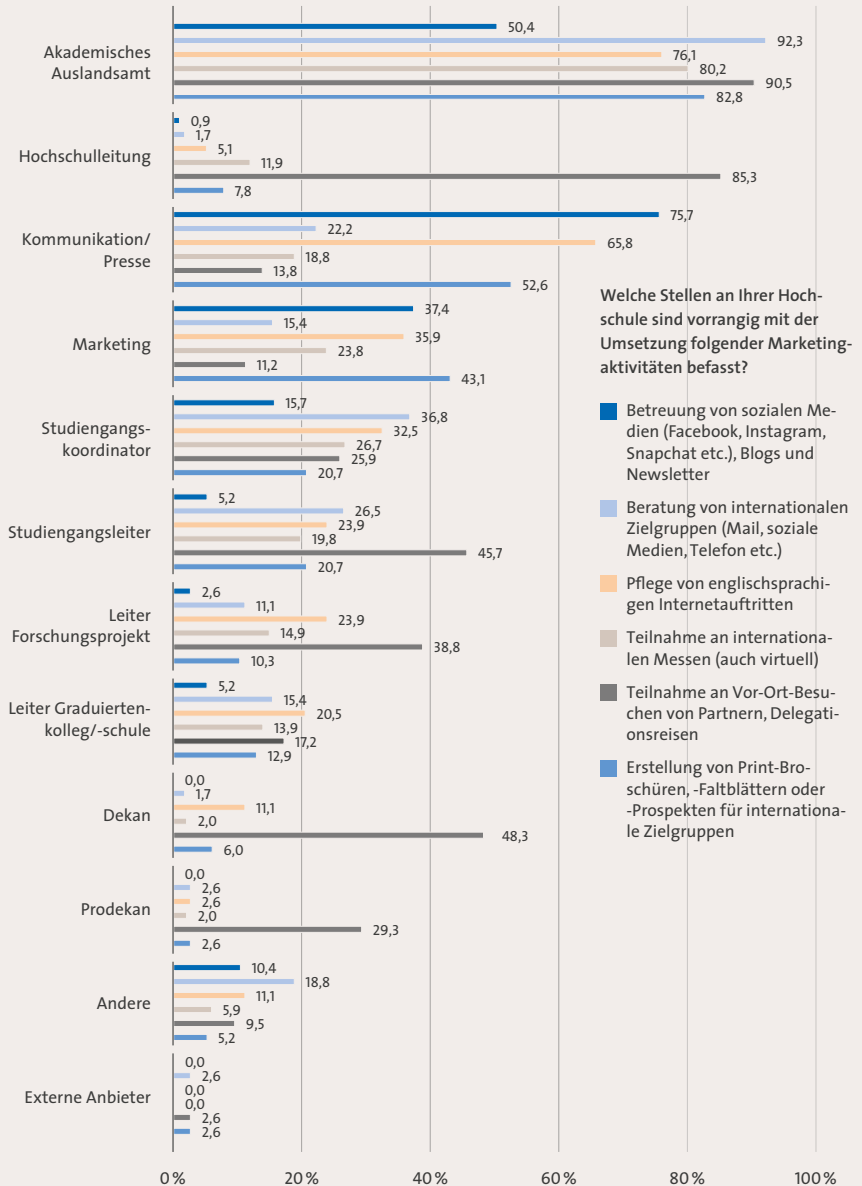


n = 88; Frage wurde Vertretern aus International Office und Marketingbeauftragten gestellt.

Abb. 15

Einbindung einzelner Ebenen der Hochschule in Bezug auf konkrete Marketingaktivitäten bzw. -maßnahmen

in %



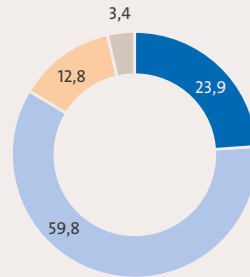
n = 117; Frage wurde Vertretern aus International Office, dem Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit und Marketingbeauftragten gestellt.

Abb. 16

Existenz von Funktionseinheiten mit genuinem Aufgabengebiet internationales Marketing in %

Gibt es an Ihrer Hochschule (eine oder mehrere) Funktionseinheit(en), deren Aufgabenbereich genuin „Internationales Marketing“ umfasst? Berücksichtigen Sie bei Ihrer Antwort bitte sowohl zentrale wie auch dezentrale Einheiten (z. B. „Stabsstelle für Internationales Marketing“, „Beauftragter für Internationales Marketing“ oder Ähnliches).

- Ja
- Nicht bekannt
- Nein
- Keine Angabe



n = 117; Frage wurde Vertretern aus International Office, dem Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit und Marketingbeauftragten gestellt.

4.3 KOMMUNIKATION UND ABSTIMMUNG

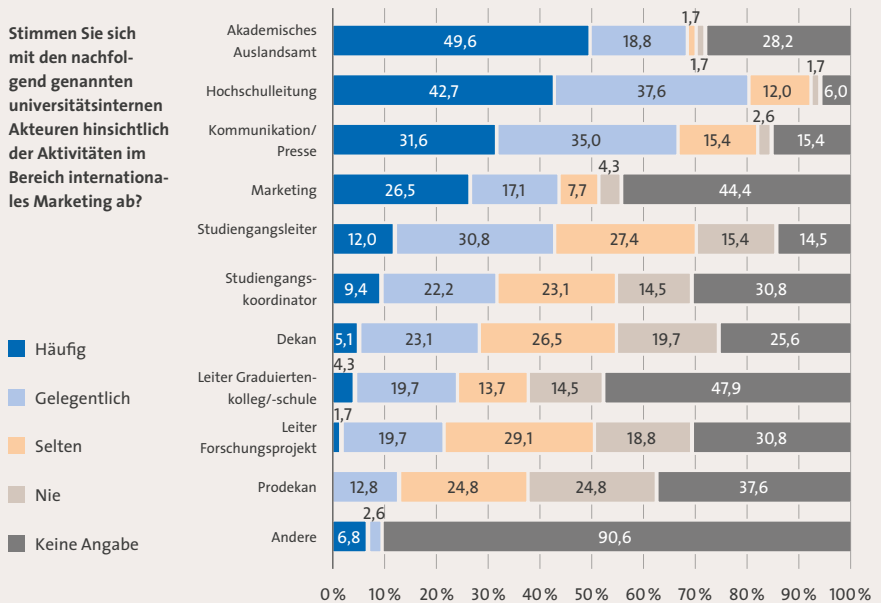
Die Mitarbeiter aus den International Offices, dem Marketing sowie dem Bereich Presse und Kommunikation wurden des Weiteren gefragt, mit welchen anderen Akteuren der Hochschule sie sich hinsichtlich internationaler Marketingaktivitäten abstimmen. Aus den Antworten ist ersichtlich, dass das International Office an den meisten Hochschulen eine wichtige Schnittstellenfunktion einnimmt. Weiterhin berichteten die meisten Befragten davon, sich häufig oder zumindest gelegentlich mit der Hochschulleitung abzustimmen. Bedeutsam ist daneben die Abstimmung mit den Bereichen Presse/Kommunikation sowie Marketing, so Letzterer denn explizit an der jeweiligen Hochschule existiert – gerade bei diesem Themenaspekt war der Anteil fehlender Angaben hoch (siehe Abbildung 17).¹⁴

¹⁴ Die Abstimmungsaktivitäten wurden von den einzelnen Befragungsgruppen zum Teil unterschiedlich dargestellt. So berichteten die 14 befragten Marketingbeauftragten selten von häufiger Abstimmung mit der Hochschulleitung (14 %), während Akademische Auslandsämter (43 %) und insbesondere der Bereich Presse (55 %) oft in intensivem Austausch zu internationalen Marketingaktivitäten mit der Hochschulleitung stehen. Am intensivsten tauschen sich die 14 Marketingbeauftragten nach eigenen Angaben mit den Akademischen Auslandsämtern aus (79 %). Demgegenüber wussten nur 19 % der Vertreter der Akademischen Auslandsämter von einem häufigen Austausch mit dem Bereich Marketing zu berichten, wobei zu berücksichtigen ist, dass an vielen Hochschulen ja gerade keine eigens für Marketing zuständige Position existiert. Dies deutet darauf hin, dass, sofern es denn Marketingbeauftragte gibt, diese auch den Austausch mit dem International Office suchen (siehe Anhang A).

Sofern die Befragten von häufigem oder gelegentlichem Austausch mit den einzelnen Akteuren berichteten, wurden sie um eine persönliche Einschätzung ihres Abstimmungsbedarfs zu internationalem Marketing gebeten. In den Antworten wird deutlich, dass der größte Koordinierungsbedarf mit dem International Office gesehen wird (siehe Abbildung 18, Abbildung 19).

Darüber hinaus wird ein hoher Bedarf an Abstimmung internationaler Marketingmaßnahmen mit der Hochschulleitung und dem Bereich Kommuni-

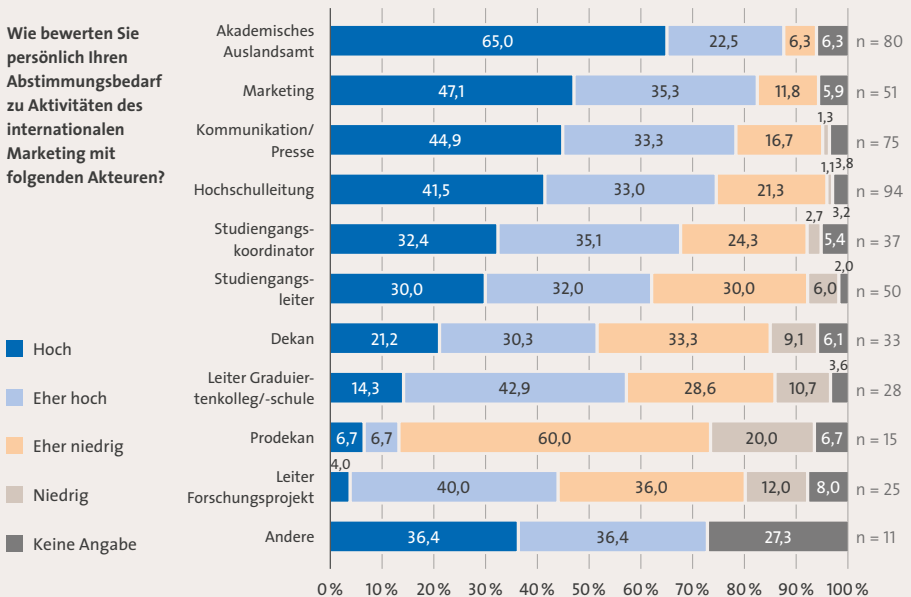
Abb. 17
 Abstimmungsaktivitäten hinsichtlich des internationalen Marketing
 in %



n = 117; Frage wurde Vertretern aus International Office, dem Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit und Marketingbeauftragten gestellt.

kation und Presse gesehen. Der Bedarf an Abstimmung mit dem Bereich Marketing ist ebenfalls groß. Allerdings existiert dieser Funktionsbereich wie erwähnt nicht an allen Hochschulen. Auch mit Studiengangskoordinatoren und Studiengangsleitern wird mehrheitlich ein (eher) hoher Abstimmungsbedarf zu Aktivitäten des internationalen Marketing gesehen (siehe Abbildung 18). Schlüsselt man die Rückmeldungen nach Funktionsbereichen¹⁵ auf (siehe Abbildung 19), zeigt sich, dass dem Abstimmungsbedarf mit dem Akademischem Auslandsamt über alle Funktionsbereiche

Abb. 18
Abstimmungsbedarf hinsichtlich des internationalen Marketing
in %



Frage wurde Vertretern aus International Office, dem Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit und Marketingbeauftragten gestellt, sofern sie von Abstimmung mit den einzelnen genannten Gruppen berichtet hatten.

¹⁵ Hochschulleitungen wurden die Fragen zur Abstimmung nicht gestellt.

hinweg ein hoher Stellenwert zukommt. Nicht nur die Akademischen Auslandsämter selbst sehen sich also in einer Schlüsselposition, was die Abstimmung des internationalen Marketing betrifft, auch die Kollegen aus anderen Abteilungen teilen diese Sichtweise. Besonders wichtig scheint die Abstimmung zwischen Marketingbeauftragten und Akademischem Auslandsamt zu sein.¹⁶

Gefragt nach dem Abstimmungsaufwand für internationale Marketingaktivitäten mit einzelnen Akteuren wird deutlich, dass der Aufwand deutlich weniger hoch eingeschätzt wird als der Bedarf. Der Nutzen übersteigt hier offenbar den Aufwand. Etwas aufwendiger ist nach Ansicht der Befragten die Abstimmung mit der Abteilung Marketing und dem Akademischen Auslandsamt (*siehe Abbildung 20*).

Zudem wurde gefragt, wie bedeutsam die Abstimmung mit einzelnen Akteuren für den Erfolg des internationalen Marketing ist. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass – mit Ausnahme der Prodekane – der Abstimmung der Akteure untereinander mehrheitlich eine (eher) hohe Bedeutung für den Erfolg des internationalen Marketing beigemessen wird. Dem Erfolg förderlich ist aus Sicht der Befragten insbesondere die Abstimmung mit dem Akademischen Auslandsamt, der Hochschulleitung, den Bereichen Marketing, Presse und Kommunikation sowie mit den Studiengangskoordinatoren (*siehe Abbildung 21*).

Hochschulvertreter, die von nur gelegentlichem oder keinem Austausch über internationales Marketing berichteten, wurden dazu befragt, mit welchen Akteuren an ihrer Hochschule sie mehr Abstimmung wünschten. An erster Stelle der Antworten steht klar die Hochschulleitung: 61% der Befragten, die aktuell keine oder nur wenig Abstimmung ihrer internationalen Marketingaktivitäten mit der Hochschulleitung haben, sehen es nicht nur als wünschenswert, diesen Austausch zu intensivieren, sondern hier auch einen höheren Bedarf.

Auch wenn nach Einschätzung der Befragten die hochschulinterne Abstimmung einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des internationalen Marketing leistet, sah die Hälfte der Befragten auch Herausforderungen in diesem Bereich.

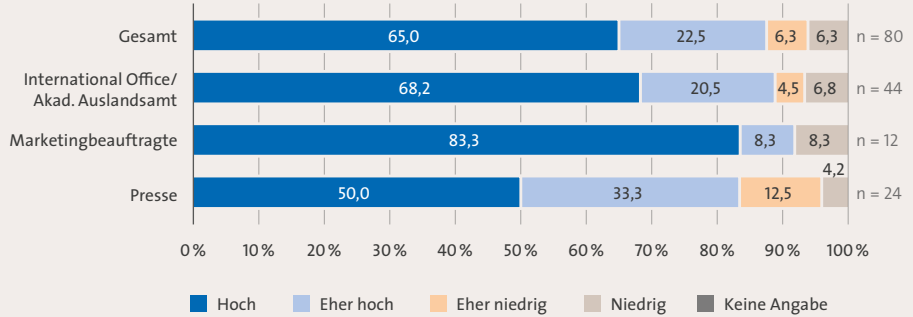
¹⁶ Einschränkung ist zu beachten, dass dieses Ergebnis auf den Angaben von lediglich zwölf Befragten basiert.

Abb. 19

Wahrgenommener Abstimmungsbedarf hinsichtlich des internationalen Marketing mit dem Akademischen Auslandsamt nach Befragungsgruppe

in %

Wie bewerten Sie persönlich Ihren Abstimmungsbedarf zu Aktivitäten des internationalen Marketing mit (dem Akademischen Auslandsamt)?



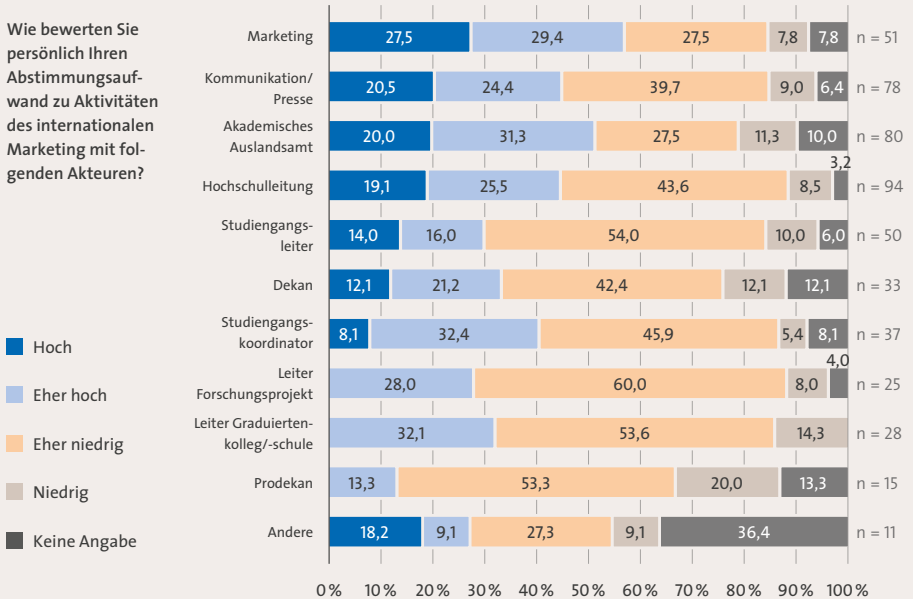
Frage wurde Vertretern aus International Office, dem Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit und Marketingbeauftragten gestellt, sofern sie von Abstimmung mit dem Akademischen Auslandsamt berichtet hatten.

Abb. 20

Abstimmungsaufwand hinsichtlich des internationalen Marketing

in %

Wie bewerten Sie persönlich Ihren Abstimmungsaufwand zu Aktivitäten des internationalen Marketing mit folgenden Akteuren?

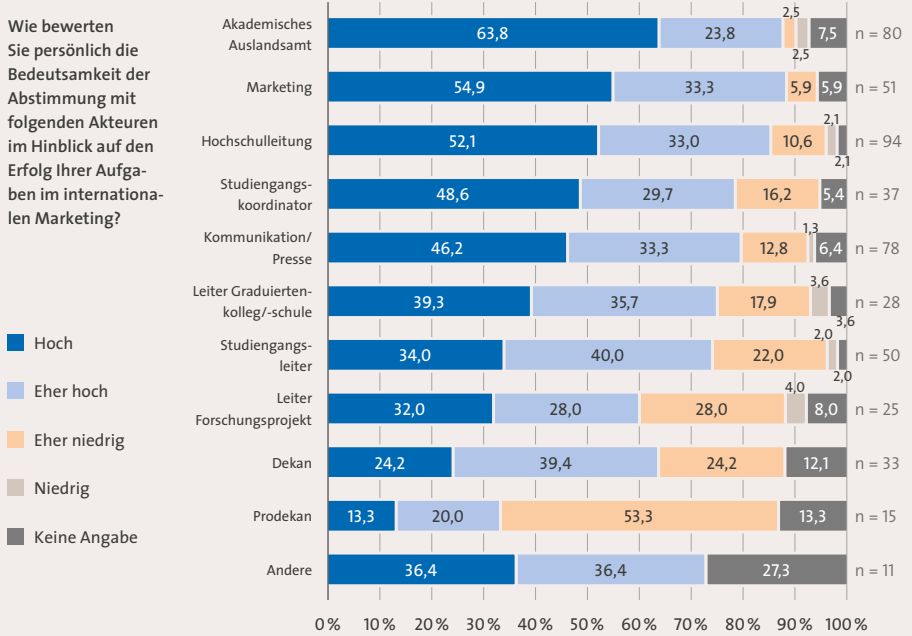


Frage wurde Vertretern aus International Office, dem Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit und Marketingbeauftragten gestellt, sofern sie von Abstimmung mit den einzelnen genannten Gruppen berichtet hatten.

Abb. 21

Bedeutsamkeit der Abstimmung hinsichtlich des Erfolgs im internationalen Marketing

in %



Frage wurde Vertretern aus International Office, dem Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit und Marketingbeauftragten gestellt, sofern sie von Abstimmung mit den einzelnen genannten Gruppen berichtet hatten.

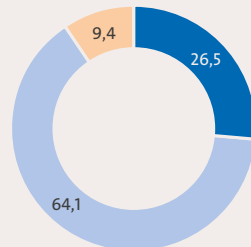
Abb. 22

Existenz von Maßnahmen, die die Abstimmung von internationalem Marketing unterstützen

in %

Gibt es an Ihrer Hochschule Aktivitäten oder Maßnahmen, die die Abstimmung der Akteure des internationalen Marketing unterstützen?

- Ja
- Nein
- Keine Angabe



n = 117; Frage wurde Vertretern aus International Office, dem Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit und Marketingbeauftragten gestellt.

Herausforderungen hochschulinterner Abstimmung liegen vornehmlich darin, dass (zu) viele Beteiligte (mit heterogenen Bedürfnissen) in die Prozesse involviert sind, eine klare Institutionalisierung von Abläufen und Zuständigkeiten jedoch fehlt. Auch das häufige Fehlen klarer Strategien sowie mangelnde personelle Ressourcen werden von den Befragten als problematisch für den Abstimmungsprozess gesehen – insbesondere da einigen Akteuren das Bewusstsein für die internationale Dimension des Themas fehle und Marketing „nur“ national verstanden werde. Der Bedarf an einem hochschulinternen „Marketing für das Marketing“ wurde besonders betont, wenn auch mit Blick auf die hochschulinterne Koordination und Akzeptanz als problematisch eingeschätzt. Mit Marketing befasste Akteure beklagten zudem Probleme im Hinblick auf zu leistende Überzeugungsarbeit bzw. bei der Vermittlung der Sinnhaftigkeit von Maßnahmen, nicht zuletzt da die Wirksamkeitsmessung bzw. der Wirksamkeitsnachweis von Marketingaktivitäten schwierig sei. Hier wünschten sich die Befragten wiederholt eine hochschulübergreifende Strategie bzw. ein Verständnis von internationalem Marketing als hochschulübergreifende Aufgabe.

Vor dem Hintergrund dieser Rückmeldungen ist zudem zu berücksichtigen, dass die Mehrheit der Befragten angab, dass an ihrer Hochschule keine Aktivitäten oder Maßnahmen existieren, die die Abstimmung der Akteure des internationalen Marketing unterstützen. Lediglich knapp ein Viertel der Befragten berichtete von solchen Strukturen.¹⁷ Als Beispiele wurden Koordinatorentreffen, Jours fixes und runde Tische für internationales Marketing genannt, an denen Akteure aus den Bereichen Internationales, Kommunikation, Marketing und auch der Institute, Fakultäten, der zentralen Verwaltung und Hochschulleitung teilnehmen. Diese Treffen finden allerdings sehr selten häufiger als ein- bis zweimal pro Semester statt.

Ausgehend davon, dass in der Studie von 2010 ein Drittel der Hochschulen bereits Koordinationsgruppen für das internationale Marketing eingerichtet hatte und weitere 26 % angaben, die Einrichtung einer solchen Koordinationsgruppe zu planen, lässt sich keine positive Entwicklung erkennen. Vielmehr scheint es so zu sein, dass Koordination bzw. Abstimmung des internationalen Marketing nach wie vor eine Herausforderung für die Hochschulen darstellt und entsprechende Strukturen häufig fehlen (*vgl. GATE-Germany 2010, S. 22*).

¹⁷ Bei der differenzierten Betrachtung nach Hochschultyp wird deutlich, dass Universitäten häufiger über entsprechende Abstimmungsstrukturen verfügen (37,5%). Demgegenüber berichteten lediglich 20,3% der Fachhochschulen von entsprechenden Abstimmungsformaten und nur eine der zehn befragten Kunst- und Musikhochschulen.

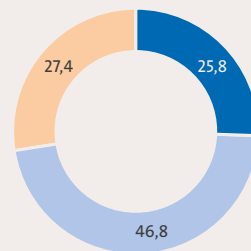
/ 4.4 AUSSTATTUNG

Die Studie zum internationalen Hochschulmarketing aus dem Jahr 2010 ging davon aus, dass tendenziell eine Unterfinanzierung des internationalen Marketing besteht und diese auch über die nächsten Jahre hinweg bestehen bleiben würde (vgl. *GATE-Germany 2010*, S. 28). Diese Vorhersage bestätigen die Befunde der aktuellen Studie, die keine substantielle Verbesserung der finanziellen Ausstattung aufzeigen können: Knapp die Hälfte der Befragten bewertet das für internationales Marketing zur Verfügung stehende Budget als zu gering (46,8%) für die Erreichung der Internationalisierungsziele. Als angemessen wird es von etwa einem Viertel der Befragten bewertet. Keiner der Befragten gab an, dass das Budget für internationales Marketing zu hoch sei. Ein gutes Viertel der Befragten (27,4%) ließ diese Frage unbeantwortet.

Abb. 23
Bewertung des verfügbaren Budgets
in %

Ist das für internationales Marketing verfügbare Gesamtbudget (Sach- und Projektmittel) Ihrer Hochschule aus Ihrer Sicht angemessen für die Erreichung der formulierten Internationalisierungsziele?

- Das Budget ist angemessen
- Keine Angabe
- Das Budget ist zu klein



n = 124; Frage wurde Vertretern aus International Office und Hochschulleitungen gestellt.

Die Rückmeldungen der Befragten zu dem zur Verfügung stehenden Budget in einzelnen zentralen Organisationseinheiten für internationales Marketing verdeutlichen, dass diesem Aufgabenbereich häufig kein eigener Titel für Sach- und Projektkosten zugewiesen ist. Viele der Befragten konnten keine Angabe zu einem Sachkostenbudget eigens für internationales Marketing machen.

Ogleich das Akademische Auslandsamt einen zentralen Akteur in diesem Bereich darstellt, konnten 65 % der befragten Mitarbeiter keine Angabe zum Budget machen. Berücksichtigt man hier nur die gültigen Angaben, beziffern fast 60 % der Befragten, die sich zu dieser Frage äußerten, das Budget auf weniger als 5.000 Euro bzw. null. Sofern dem Akademischen Auslandsamt ein Titel für internationales Marketing zur Verfügung steht, beträgt dessen Höhe in der Regel maximal 10.000 Euro jährlich. Einzelne Hochschulen berichteten jedoch auch von einem Budget für internationale Marketingaktivitäten im Akademischen Auslandsamt von deutlich über 20.000 Euro im Jahr.

Auch dem Marketing steht nur selten ein dediziertes Budget für Sachkosten im Bereich internationales Marketing zur Verfügung. Die meisten Befragten konnten keine Zahlen nennen oder bezifferten das Budget auf null. Sofern in diesem Bereich Mittel ausgewiesen sind, lässt sich mit Blick auf deren Höhe kein klarer Trend feststellen – Hochschulen wenden für internationale Marketingzwecke Sachmittel in Höhe von weniger als 5.000 Euro und mitunter auch mehr als 20.000 Euro auf.¹⁸

Ein ähnliches Bild ergibt sich für den Bereich Kommunikation und Presse: Auch hier sind nur an einzelnen Hochschulen eigene Budgets für internationales Marketing vorhanden.¹⁹

Einige wenige Hochschulen gaben an, dass die Sach- und Projektmittel für internationales Marketing anderen Einheiten der Hochschulen zugeordnet sind. Auch hier wurde offen mehrfach benannt, dass es keine eigenen Budgets für internationales Marketing gibt, sondern die Mittel vielmehr aus verschiedenen Quellen zusammengetragen werden müssten und deshalb

¹⁸ Die Ergebnisse des Bereichs Marketing basieren auf den Angaben von lediglich 23 Befragten.

¹⁹ Die Ergebnisse des Bereichs Kommunikation und Presse basieren auf den Angaben von lediglich 24 Befragten.

auch nicht genau zu beziffern seien. Weitere offene Nennungen zu anderen Einheiten der Hochschule bezogen sich mehrfach auf finanzielle Unterstützung aus den Fachbereichen. Einzelne erwähnten hier auch zum Beispiel Exzellenzmittel, Internationalisierungsfonds und Landesmittel für Internationalisierungszwecke.

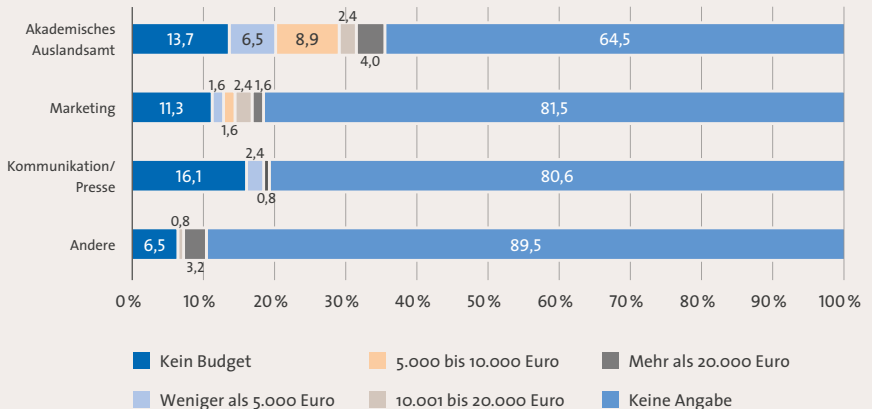
Wohl wissend, dass ein quantitativer Vergleich der finanziellen Ausstattung zwischen einzelnen Hochschulen aufgrund der verschiedenen Kontextbedingungen, Studierendenzahlen, Hochschultypen etc. nur eingeschränkt möglich und sinnvoll ist, wurden die Befragten um eine subjektive Einordnung des ihnen zur Verfügung stehenden Budgets für internationales Marketing gebeten. Bei relativen Angaben sollte auf in Struktur und Größe vergleichbare Hochschulen Bezug genommen werden. Die Befragten gingen in

Abb. 24

Zur Verfügung stehendes Budget für internationales Marketing

in %

Welches monetäre Budget steht den folgenden Einheiten für internationales Marketing pro Jahr zur Verfügung?



n = 124; Frage wurde Vertretern aus International Office und Hochschulleitungen gestellt.

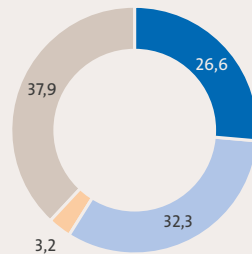
diesen Fällen zumeist davon aus, dass ihr Budget kleiner oder vergleichbar ist. Fast 37,9 % der Befragten haben hierzu keine Einschätzung abgegeben und ließen die Frage unbeantwortet, sodass ein knappes Drittel (32,3 %) die eigene Ausstattung im Vergleich zu anderen Hochschulen als geringer bewertet und etwa ein Viertel als vergleichbar.

Gut die Hälfte (52 %) der befragten Hochschulleitungen gab an, dass das Budget für das internationale Marketing in Zukunft nicht verändert werden soll, nur bei 4 % ist eine Umverteilung des Budgets geplant. Von geplanten Budgetkürzungen berichtet im Zusammenhang mit internationalem Marketing keine der Hochschulleitungen. 16 % der befragten Hochschulen planen eine Erhöhung des Budgets zugunsten des internationalen Marketing.²⁰ Vorsichtig zu interpretieren sind die Angaben zur Höhe der geplanten Auf-

Abb. 25
Vergleichbarkeit der monetären Ausstattung mit anderen (vergleichbaren) Hochschulen
in %

Wie schätzen Sie persönlich die Höhe des Budgets, das an Ihrer Hochschule für internationale Marketingaktivitäten zur Verfügung steht, im Vergleich zu ähnlichen (in Größe und Struktur vergleichbaren) Universitäten ein?

Das Budget für internationale Marketingaktivitäten ist ...



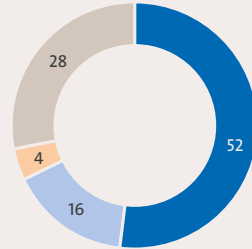
n = 124; Frage wurde Vertretern aus International Office und Hochschulleitungen gestellt.

²⁰ Unter Berücksichtigung des Hochschultyps sind es tendenziell eher die Fachhochschulen, die ihre Investitionen in internationales Marketing stärken möchten (20 %), während dies lediglich zwei der insgesamt 16 befragten Universitätsvertreter angaben.

Abb. 26
Geplante Veränderungen des Budgets für internationales Marketing
 in %

Sind künftig Veränderungen des Budgets für internationale Marketingaktivitäten geplant?

- Keine Veränderung geplant
- Umverteilung geplant
- Erhöhung des Budgets
- Keine Angabe



Geplante Erhöhung des Budgets in Prozent

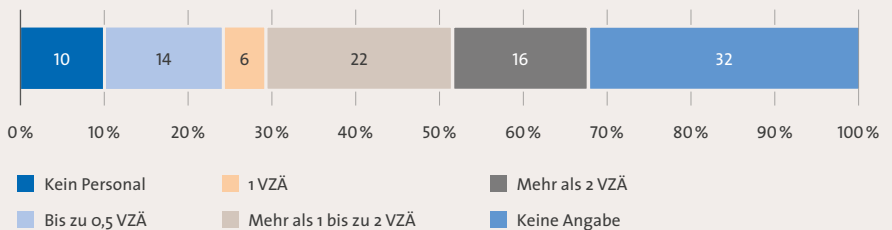
Gültige Anzahl	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
6	10,00	80,00	27,50	26,41

n = 50; Frage wurde Hochschulleitungen gestellt.

Abb. 27
Personelle Ausstattung des internationalen Marketing
 in %

Wie viel Personal steht für internationales Marketing zur Verfügung?

Summe über alle Einheiten



n = 50; Frage wurde Hochschulleitungen gestellt.

stockung, da hierzu lediglich die Angaben von sechs Befragten vorliegen. Durchschnittlich ist hiernach eine Aufstockung der Mittel um ein Viertel des bereits jetzt verfügbaren Budgets geplant (siehe Abbildung 26).

Die Ergebnisse zur personellen Ausstattung weisen ebenfalls darauf hin, dass an einigen Hochschulen internationales Marketing nicht als eigenständiges Aufgabengebiet festgelegt ist. Fast ein Drittel der befragten Hochschulleitungen ließ die Frage nach dem Personal unbeantwortet. In der Erfassung wurde differenziert nach den Einheiten Akademisches Auslandsamt, Marketing, Kommunikation und Presse sowie anderen Bereichen. Nimmt man alle Angaben zur Personalausstattung über alle Bereiche hinweg zusammen, ergibt sich ein sehr heterogenes Bild: An 44 % der befragten Hochschulen wird mindestens ein Vollzeitäquivalent für das Aufgabengebiet internationales Marketing eingesetzt, an 38 % der Hochschulen sogar mehr. An etwa jeder vierten Hochschule steht jedoch gar kein Personal oder maximal ein halbes Vollzeitäquivalent für das internationale Marketing zur Verfügung.

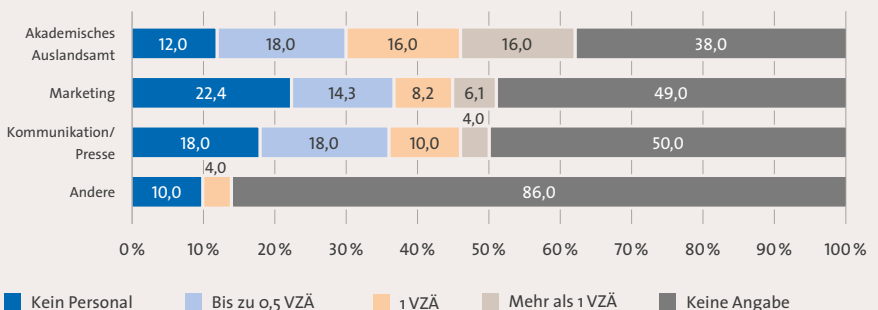
Betrachtet man die Angaben differenziert nach einzelnen Hochschuleinheiten, zeigt sich, dass an 12 % der Hochschulen im Akademischen Auslandsamt kein Personal dem Aufgabengebiet internationales Marketing zugeteilt ist. An etwa jeder dritten Hochschule ist dieses Aufgabengebiet im Akademischen

Abb. 28

Personelle Ausstattung für internationales Marketing nach Funktionsbereichen der Hochschulen in %

Wie viel Personal steht für internationales Marketing zur Verfügung?

Angaben nach Einheiten



n = 50; Frage wurde Hochschulleitungen gestellt.

Auslandsamt mit mindestens einem Vollzeitäquivalent besetzt. Mehr als ein Drittel der befragten Hochschulleitungen machte keine Angaben zur personellen Ausstattung der Akademischen Auslandsämter speziell für Aufgaben des internationalen Marketing.

Die Studie aus dem Jahr 2010 wies darauf hin, dass der Personaleinsatz der Hochschulen nur eingeschränkt den wahrgenommenen Bedarf deckt und die angestrebten Internationalisierungsziele bzw. internationalen Marketingziele mit dem vorhandenen Personal nicht erreicht werden können. Besondere Schwierigkeiten wurden damals für Hochschulen ausgemacht, die weniger als zwei Mitarbeiterstellen für Marketingaufgaben einsetzen können. Von diesen konstatierte zum damaligen Zeitpunkt mehr als jede Zweite, dass personelle Möglichkeiten und Zielstellungen nicht übereinstimmen. Erst unter denjenigen Hochschulen, die mehr als zwei Mitarbeiter im internationalen Marketing beschäftigten, sah sich die Mehrheit in der Lage, mit den zur Verfügung stehenden personellen Kapazitäten die anvisierten Ziele auch mehr oder minder gut zu erreichen. Auch wenn damals einige Hochschulen eine Verbesserung der Personalausstattung planten, weisen die Ergebnisse der aktuellen Befragung, ähnlich wie schon beim finanziellen Budget, nicht darauf hin, dass es in den letzten Jahren eine substantielle Verbesserung der personellen Ausstattung für das Aufgabengebiet internationales Marketing gegeben hat (vgl. *GATE-Germany 2010*, S. 25-26).

4.5 MARKENBILDUNG

Das Thema Markenbildung hat für die Hochschulen Relevanz. Aufbau und Pflege einer international bekannten Marke „Universität“ bzw. „Hochschule“ bewerten 87,1% der Befragten als (eher) wichtig. Aktivitäten, die die Markenbildung und -weiterentwicklung (Branding) der eigenen Hochschule mit Blick auf internationale Zielgruppen stärken sollen, werden jedoch erst an 38,7% der befragten Hochschulen durchgeführt, bei 23,7% der befragten

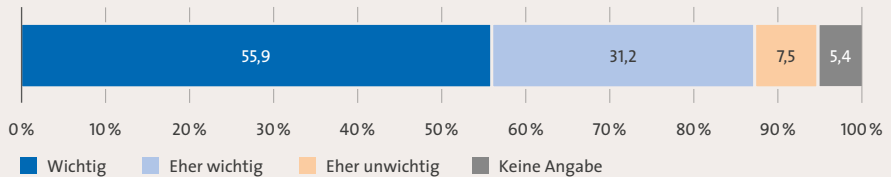
Hochschulen sind Marketingaktivitäten zugunsten einer Markenbildung in Planung. Knapp ein Drittel der Befragten (31,2 %) gab an, dass es an ihrer Hochschule keine diesbezüglichen Aktivitäten gibt.²¹

Gefragt nach den Aspekten, die für die Markenbildung der Hochschule von besonderer Bedeutung sind, stehen Studienqualität (100 % Zustimmung) und Forschung (87,6 %) an erster Stelle. Ebenso wird den Services (eher) hohe

Abb. 29

Bewertung der Wichtigkeit von Aufbau und Pflege einer international bekannten Marke in %

Für wie wichtig erachten Sie im internationalen Marketing den Aufbau und die Pflege einer international bekannten „Marke“ Universität?

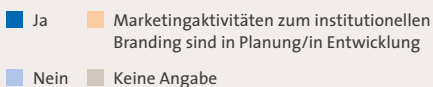


n = 93; Frage wurde Vertretern aus dem Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit, Marketingbeauftragten und Hochschulleitungen gestellt.

Abb. 30

Existenz von Maßnahmen zur Markenbildung in %

Gibt es an Ihrer Hochschule Aktivitäten, die die Markenbildung (das „Branding“) Ihrer Hochschule mit Fokus auf internationale Zielgruppen stärken sollen?



n = 93; Frage wurde Vertretern aus dem Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit, Marketingbeauftragten und Hochschulleitungen gestellt.

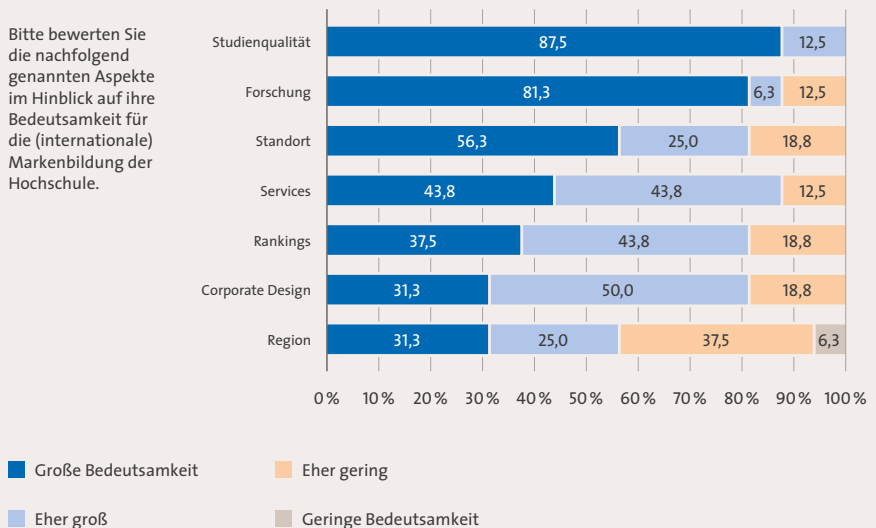
²¹ Die Universitäten scheinen hier bereits aktiver zu sein: 57% der Vertreter von Universitäten berichteten von Aktivitäten zur Markenbildung in Bezug auf internationale Zielgruppen. Dem gegenüber stehen 38% der Fachhochschulen, die sich jedoch häufig in der Planungsphase befanden (30%).

Bedeutung für die Markenbildung beigemessen (87,6 %). Weiterhin messen jeweils über 80 % der Befragten den Faktoren Standort, Rankings und Corporate Design eine (eher) große Bedeutung bei. Etwas weniger relevant ist aus Sicht der Befragten die Region (mit immerhin noch 56,3 % Zustimmung) für das Branding der Hochschule.²²

Vertiefend wurde nach potenziellen Alleinstellungsmerkmalen gefragt, mit denen die Hochschulen im Sinne einer Markenbildung für sich werben. Genannt wurden hier Aspekte wie Tradition, Internationalität, exzellente

Abb. 31
Bedeutsamkeit verschiedener Aspekte für internationale Markenbildung²³
in %

Welche Aspekte sind für die Markenbildung Ihrer Hochschule besonders bedeutsam?



n = 16; Frage wurde Vertretern aus dem Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit und Marketingbeauftragten gestellt, sofern Aktivitäten mit Blick auf Markenbildung der Hochschule vorhanden waren.

²² Diese Ergebnisse basieren auf den Angaben von lediglich 16 Befragten.

²³ Gefragt wurden nur Vertreter aus den Bereichen Marketing oder Presse/Kommunikation, an deren Hochschulen bereits Maßnahmen zur Markenbildung umgesetzt werden.

und einzigartige Studiengänge, herausragende Forschungsqualität, eine deutliche (Forschungs-)Profilbildung der Hochschule, einzelne Serviceangebote (zum Beispiel Betreuungsqualität der Studierenden), aber auch Standortfaktoren (zum Beispiel die regional attraktive Lage).

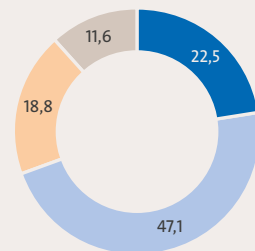
4.6 WIRKUNGSMESSUNG

Maßnahmen zur Erfolgskontrolle (Monitoring/Qualitätssicherung) der internationalen Marketingaktivitäten sind an etwa einem Viertel der befragten Hochschulen (22,5 %) bereits etabliert. 18,8 % der Hochschulen befinden sich diesbezüglich im Planungsprozess. Damit hat das Thema Erfolgskontrolle der Marketingaktivitäten für zusammengefasst rund 40 % der Hochschulen handlungsleitende Relevanz. Etwa jede zweite Hochschule verfolgt keine Aktivitäten oder Planungen zur Erfolgsbilanzierung bzw. zum Monitoring ihrer internationalen Marketingaktivitäten.²⁴

Abb. 32
Existenz von Maßnahmen zur Erfolgskontrolle
in %

Existieren an der Hochschule Maßnahmen zur
Erfolgskontrolle (Monitoring/Qualitätssicherung)
der internationalen Marketingaktivitäten?

- Ja
- Maßnahmen zur Erfolgskontrolle sind in Planung/in Entwicklung
- Nein
- Keine Angabe



n = 138; Frage wurde Vertretern aus dem International Office, Marketingbeauftragten und Hochschulleitungen gestellt.

²⁴ Universitäten (30 %) ergreifen häufiger Maßnahmen zur Erfolgskontrolle ihrer Marketingaktivitäten als Fachhochschulen (16 %). Berücksichtigt man zusätzlich diejenigen Maßnahmen, die in Planung sind, trifft dies auf 45 % der Universitäten bzw. 37 % der Fachhochschulen zu.

Sofern eine Erfolgskontrolle bereits stattfindet, handelt es sich in der Regel um retrospektive Befragungen von internationalen Studierenden und Wissenschaftlern oder um die Erhebung und Auswertung von Kennzahlen (wie Mobilitätsstatistiken)²⁵ (siehe *Abbildung 33*).

Betrachtet man die Marketingaktivitäten, die über die Erfolgskontrolle ausgewertet werden, sind dies vor allem die Teilnahme an internationalen Messen, die englischsprachige Website und der Auftritt in sozialen Medien. Eine Mehrheit der im Bereich Erfolgskontrolle Aktiven – insgesamt eine überschaubare Gruppe von $n = 17$ – nennt weiterhin Delegationsreisen und Vor-Ort-Besuche sowie ihre Beratungsangebote. Die Erfolgskontrolle von klassischen Marketingmaterialien wie Broschüren findet vergleichsweise seltener statt.

4.7 DIGITALISIERUNG

Die Vertreter aus den Bereichen Presse, Kommunikation und Marketing wurden auch zum Thema Digitalisierung befragt. Nur knapp jede zehnte der befragten Hochschulen verfügt über eine Digitalisierungsstrategie, die den Einsatz digitaler Instrumente zur Unterstützung von Aktivitäten bündelt, die der Erreichung der Hochschulziele – und hier insbesondere der Internationalisierungsziele – dienen. Immerhin gut ein Drittel (37,2 %) der Presse- und Marketingbeauftragten der befragten Hochschulen gibt an, dass eine solche Strategie aktuell in Planung ist.²⁶

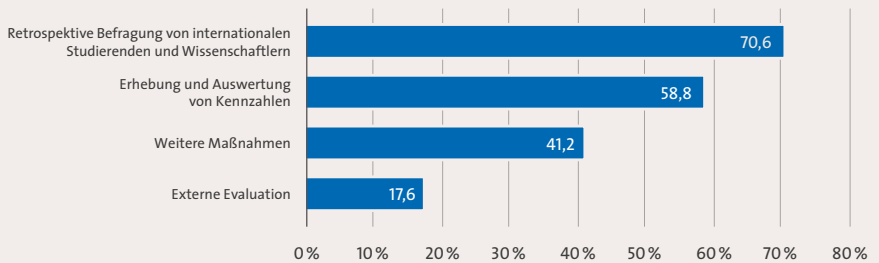
Was in der Untersuchung aus dem Jahr 2010 noch als Zukunftsinstrumentarium galt, ist aktuell bereits für fast jede zweite Hochschule von solcher Relevanz, dass entsprechende Digitalisierungsstrategien entwickelt wurden oder in Planung sind. Daraus lässt sich allerdings nicht schließen, dass digitale/internetgestützte Angebote derzeit bereits einen Schwerpunkt des internationalen Marketing von Hochschulen in Deutschland bilden (vgl. *GATE-Germany 2010, S. 41*).

²⁵ Hierzu liegen Angaben von lediglich 17 Befragten vor.

²⁶ Aufgrund der geringen Fallzahlen ist hier eine Differenzierung nach Hochschultyp nicht sinnvoll.

Abb. 33
Maßnahmen zur Erfolgskontrolle
in %

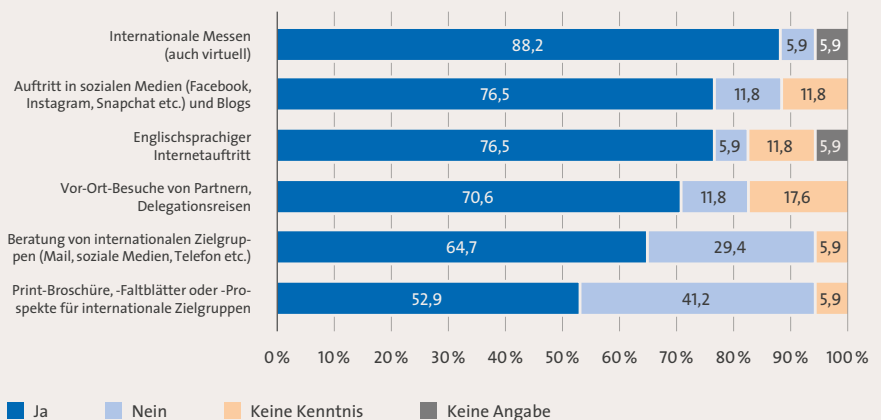
Welche Maßnahmen der Erfolgskontrolle werden an Ihrer Hochschule grundsätzlich eingesetzt?



n = 17; Frage wurde Vertretern aus dem International Office und Marketingbeauftragten gestellt, sofern Aktivitäten zur Erfolgskontrolle an der Hochschule vorhanden waren.

Abb. 34
Aktivitäten, die mittels Erfolgskontrolle einer Beurteilung unterzogen werden
in %

In Bezug auf welche Aktivitäten findet Erfolgskontrolle statt?

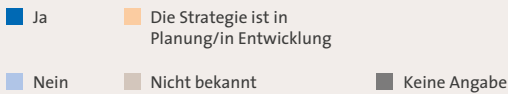


n = 17; Frage wurde Vertretern aus dem Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit und Marketingbeauftragten gestellt, sofern Aktivitäten mit Blick auf Markenbildung der Hochschule vorhanden waren.

Abb. 35
Existenz einer Digitalisierungsstrategie
in %

Hat Ihre Hochschule eine Digitalisierungsstrategie?

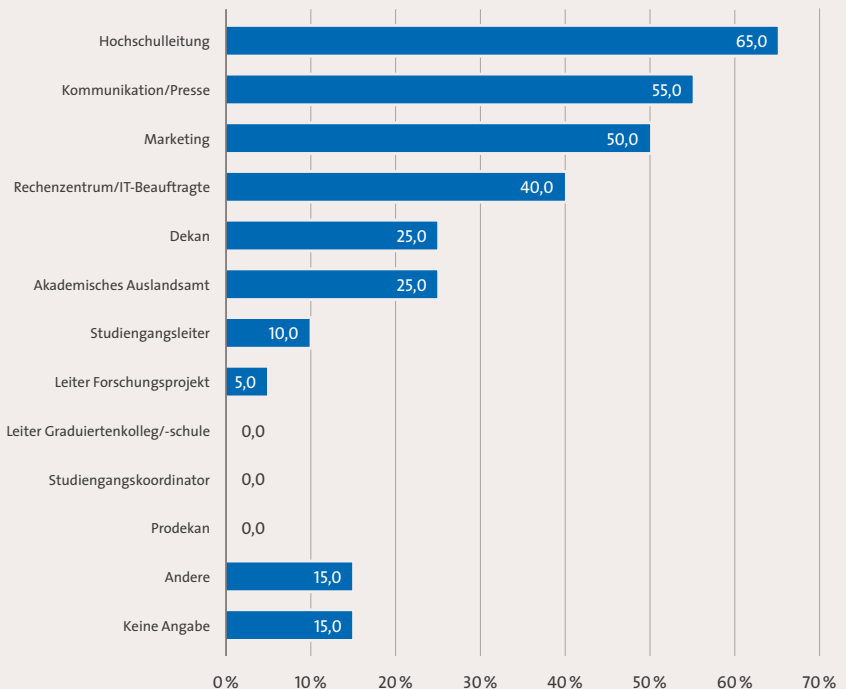
Gemeint ist eine Strategie hinsichtlich des Einsatzes digitaler Instrumente zur Unterstützung von Aktivitäten, die der Erreichung der Hochschulziele – und hier insbesondere der Internationalisierungsziele – dienen.



n = 43; Frage wurde Vertretern aus dem Bereiche Presse und Marketingbeauftragten gestellt.

Abb. 36
Akteure, die an der Ausarbeitung der Digitalisierungsstrategie beteiligt sind
in %

Welche Akteure waren (sind) an der Ausarbeitung der Digitalisierungsstrategie Ihrer Hochschule beteiligt?



n = 20; Frage wurde Vertretern aus dem Bereiche Presse und Marketingbeauftragten gestellt, sofern an der Hochschule eine Digitalisierungsstrategie vorhanden oder in Entwicklung war.

Sofern eine solche Digitalisierungsstrategie bereits vorliegt, waren an ihrer Ausarbeitung in der Regel die Hochschulleitung sowie Presse- und Marketingbeauftragte beteiligt.²⁷

Wenn digitale Instrumente für das Erreichen internationaler Marketingziele zum Einsatz kommen, sind hiermit vor allem Akteure aus dem Bereich Kommunikation und Presse bzw. Marketingbeauftragte betraut.

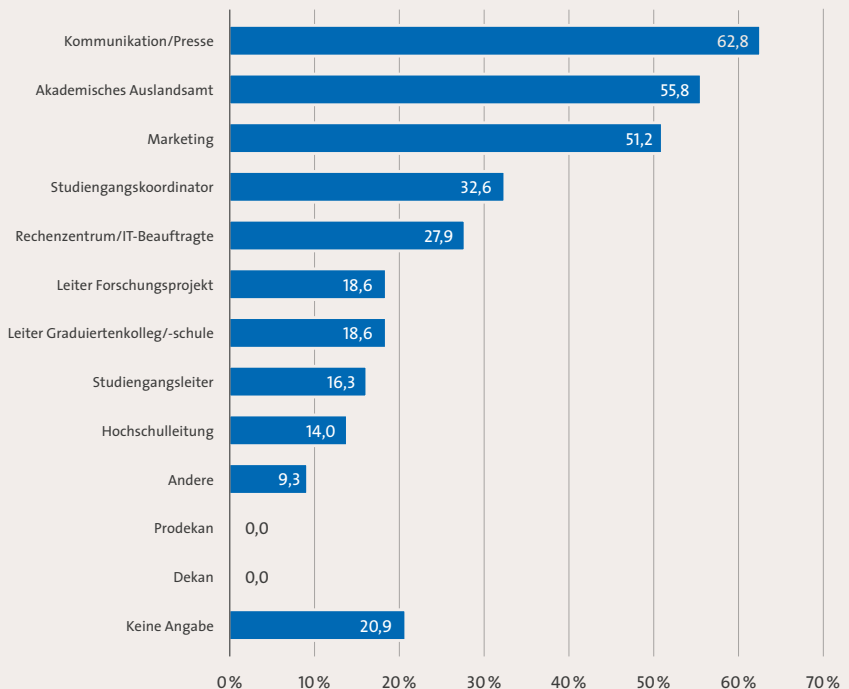
²⁷ Dieses Ergebnis basiert auf den Angaben von lediglich 20 Befragten.

Abb. 37

Akteure, die mit digitalen Instrumenten an der Erreichung internationaler Marketingziele beteiligt sind

in %

Welche Akteure sind an Ihrer Hochschule daran beteiligt, mit digitalen Instrumenten internationale Marketingziele zu erreichen?



n = 43; Frage wurde Vertretern aus dem Bereiche Presse und Marketingbeauftragten gestellt.

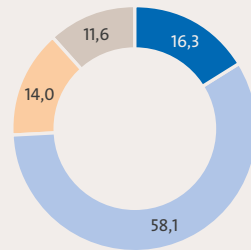
Auch im Zusammenhang mit dem Themenaspekt digitale internationale Marketingaktivitäten war von Interesse, inwiefern und wie eine Abstimmung zwischen den Hochschulebenen erfolgt. Nach Aussage der Befragten gibt es hinsichtlich ihrer eigenen internationalen Marketingaktivitäten in der Regel (noch) keine systematisierte Kommunikation und Abstimmung mit Akteuren, die an der Realisierung digitaler Instrumente arbeiten (siehe Abbildung 38).

Abb. 38

Existenz einer systematisierten Abstimmung mit Akteuren, die mit der Realisierung digitaler Instrumente befasst sind
in %

Findet hinsichtlich Ihrer Arbeit im internationalen Marketing eine systematisierte Kommunikation und Abstimmung mit Akteuren statt, die an der Realisierung digitaler Instrumente arbeiten?

- | | |
|---|--|
| ■ Ja, eine systematische Abstimmung findet statt | ■ Es sind keine Akteure für Digitalisierung bekannt |
| ■ Nein, eine systematische Abstimmung findet nicht statt | ■ Keine Angabe |



n = 43; Frage wurde Vertretern aus dem Bereiche Presse und Marketingbeauftragten gestellt.

Als problematisch für die Abstimmung zwischen den Akteuren, die mit der Umsetzung des internationalen Marketing betraut sind, und denjenigen, die an der Realisierung digitaler Instrumente – auch zur Unterstützung des internationalen Marketing – arbeiten, werden folgende Punkte genannt: unzureichende strategische Vorgaben, mangelnde personelle Ausstattung sowie Interessenkonflikte, etwa im Hinblick auf den Stellenwert von Dach- und Submarken oder auch nationale und internationale Marketingstrategien.

4.8 ERFOLGSFAKTOREN

Als wesentliche Faktoren für ein erfolgreiches internationales Marketing identifizierten die Befragten gute interne Abstimmungsprozesse bzw. die gute Qualität der Zusammenarbeit in Teams und zwischen hochschulinternen Abteilungen. Weiterhin wurden die monetäre sowie personelle Ausstattung der Hochschulen, die strategische Verankerung und Steuerung der Prozesse und das Vorhandensein eines Corporate Designs als Erfolgsfaktoren genannt. Hingegen leistet nach Ansicht der Befragten der Rückgriff auf das Know-how externer Dienstleister keinen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des internationalen Marketing.

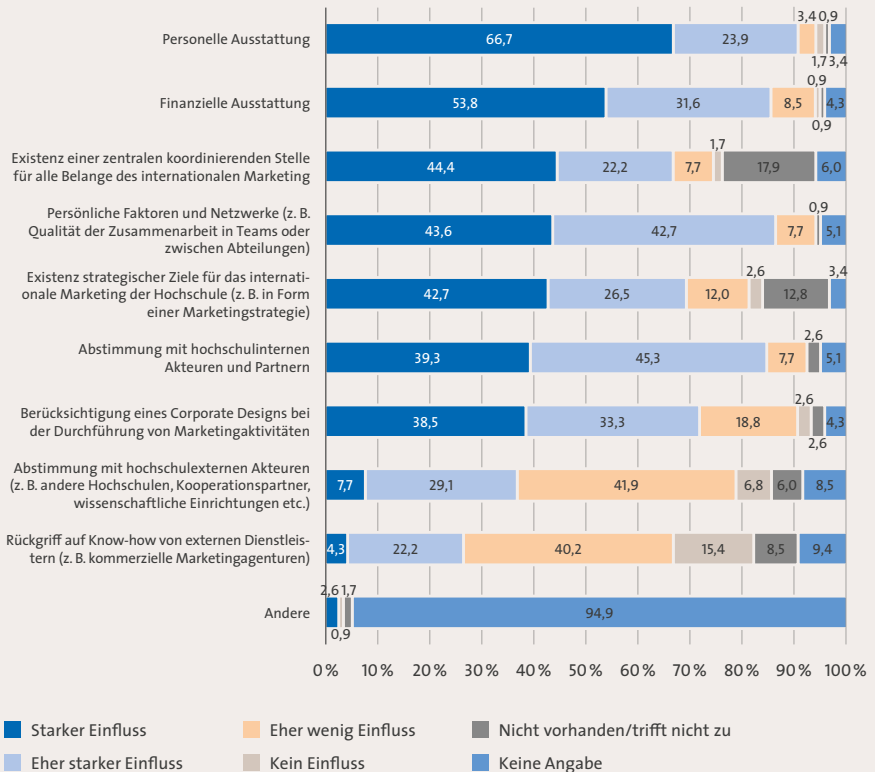
Ausgehend von diesen von den Befragten genannten Erfolgsfaktoren für internationales Marketing lassen sich die Ergebnisse der Onlinebefragung wie folgt einordnen:

- / **Personelle Ausstattung:** Weitgehend übereinstimmend gehen die Befragten davon aus, dass die personelle Ausstattung starken oder jedenfalls eher starken Einfluss auf den Erfolg des internationalen Marketing nimmt. An etwa jeder vierten Hochschule sind aktuell jedoch höchstens 0,5 Vollzeitäquivalente oder gar keine Personalstellen für dieses Aufgabengebiet eingeplant. Die Vorgängeruntersuchung von 2010 hatte eine Ausstattung von im Schnitt zwei Stellen als angemessen für die Bewältigung der Internationalisierungsziele ermittelt. In diesem Sinne ist hier durchaus noch „Luft nach oben“.
- / **Finanzielle Ausstattung:** Das monetäre Budget ist aus Sicht der Mehrheit der Befragten ein zentraler Faktor für ein erfolgreiches internationales Marketing. Der Umstand, dass an den Hochschulen häufig keine dedizierten Mittel für internationale Marketingzwecke vorhanden sind und die Gelder oftmals aus verschiedenen Quellen zusammengetragen werden müssen, ist daher eher als erfolgskritischer Faktor zu werten.

Existenz einer zentralen koordinierenden Stelle für internationales Marketing:
 Zwei von drei Befragten sehen in der Existenz einer zentralen koordinierenden Stelle eine gewichtige Voraussetzung für den Erfolg des internationalen Marketing. Dem gegenüber steht der Befund, dass an nur etwa einem Drittel der befragten Hochschulen eine solche Position (oder auch mehrere) existiert, die für die strategische Steuerung

Abb. 39
 Einfluss verschiedener Aspekte auf den Erfolg des internationalen Marketing
 in %

Bitte bewerten Sie, wie stark die folgenden Aspekte aus Ihrer Erfahrung den Erfolg des internationalen Marketing an Ihrer Hochschule beeinflussen:



n = 117; Frage wurde Vertretern aus International Office, dem Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit und Marketingbeauftragten gestellt.

des internationalen Marketing verantwortlich ist. Hier besteht eine deutliche Diskrepanz.

- / **Abstimmung mit hochschulinternen Akteuren und Partnern:** Rund 85 % der Befragten erachten ein koordiniertes Vorgehen innerhalb der Hochschule für notwendig, sollen die internationalen Marketingmaßnahmen von Erfolg gekrönt sein. Dies verdeutlichen die Ergebnisse zum vorhandenen Abstimmungsbedarf mit einzelnen Ebenen der Hochschule und dem im Verhältnis dazu als relativ gering bewerteten Aufwand. Von der Leitungsebene über das Akademische Auslandsamt, die Bereiche Marketing, Presse und Kommunikation, die Fakultäten und Fachbereiche bis in einzelne Studiengänge hinein wird der Abstimmung mit allen Beteiligten eine hohe Bedeutung für den Erfolg des internationalen Marketing zugeschrieben. Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang persönlichen Faktoren und Netzwerken zu, wie die Befragten mehrheitlich zu Protokoll gaben, da diese die Qualität der Zusammenarbeit und Abstimmung maßgeblich beeinflussen können. Als mitunter problematisch für eine funktionierende Abstimmung zwischen allen Ebenen sehen die Befragten vornehmlich die Tatsache, dass (zu) viele Beteiligte (mit heterogenen Bedürfnissen) in die Prozesse involviert sind, während eine klare Institutionalisierung von Abläufen und Zuständigkeiten fehlt. Die Mehrheit der Befragten gab an, dass an ihrer Hochschule keine Aktivitäten oder Maßnahmen existieren, die die Abstimmung der Akteure des internationalen Marketing unterstützen. Lediglich knapp ein Viertel der Befragten berichtete von solchen Strukturen, die den regelmäßigen Austausch ermöglichen.
- / **Existenz strategischer Ziele für das internationale Marketing:** Mehr als zwei Drittel der Befragten schreiben einer klaren strategischen Ausrichtung des internationalen Marketing einen deutlichen Einfluss auf den Erfolg zu. Die meisten Hochschulen haben Internationalisierungsstrategien erarbeitet und diese nehmen maßgeblichen Einfluss auf die Arbeit. Allerdings verfügt nur etwa jede dritte Hochschule über eine explizite internationale Marketingstrategie bzw. hat internationale Aspekte in eine allgemeine Marketingstrategie eingebettet. Sofern vorhanden, schlagen sich diese Strategien auch deutlich in der Umsetzung der internationalen Marketingaktivitäten nieder. Insofern sind diese

Strategiebildungsprozesse durchaus von nachhaltigem Nutzen und nicht „für die Schublade bestimmt“.

- / **Die Berücksichtigung eines Corporate Designs bildet für die Mehrheit der befragten Hochschulen ebenfalls einen zentralen Erfolgsfaktor.** In diesem Zusammenhang ist auch bedeutsam, dass fast 90% der Befragten es als (eher) wichtig ansehen, das Branding der eigenen Hochschule mit Fokus auf internationale Zielgruppen zu stärken. Allerdings wurden erst an etwa jeder dritten Hochschule Aktivitäten, die die Markenbildung der Hochschule insbesondere mit Blick auf internationale Zielgruppen unterstützen, umgesetzt. In Planung sind diese immerhin bei etwa jeder vierten Hochschule.
- / Dass die deutliche Mehrheit der Befragten externen Dienstleistern bzw. der **Unterstützung durch externes Know-how nur wenig Einfluss auf den Erfolg ihrer Marketingaktivitäten** zugesteht, lässt sich möglicherweise so interpretieren, dass in den letzten Jahren eine deutliche Professionalisierung erfolgt ist und in den Hochschulen die Potenziale für erfolgreiches internationales Marketing grundsätzlich vorhanden sind.

/ 5

ERGEBNISSE AUS DEN FALLSTUDIEN

- / 5.1 Internationalisierungsstrategie
- / 5.2 Verortung des internationalen Marketing
- / 5.3 Abstimmungsprozesse
- / 5.4 Wissens- und Informationsmanagement
- / 5.5 Qualitätsmanagement
- / 5.6 Anreize durch Budgetzuteilung
- / 5.7 Standort-, Region- und Verbundmarketing

Insgesamt wurden acht Fallstudien durchgeführt. Die Auswahl der Hochschulen erfolgte auf Basis der Befunde der Onlineerhebung und telefonischer Interviews mit Experten²⁸.

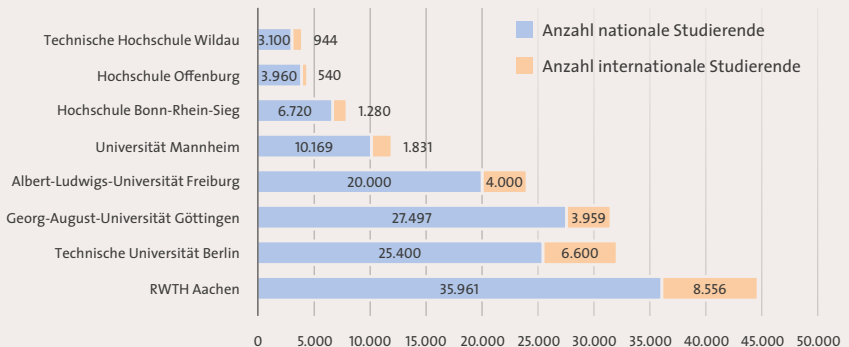
Mit den Fallstudien sollte ein möglichst breites Spektrum der Hochschul-landschaft abgedeckt werden. Berücksichtigt wurden:

- / Hochschulen unterschiedlicher Größe
- / unterschiedliche Hochschultypen
- / verschiedene Standorte, auch mit Blick auf die Nachfrage-situation
- / Hochschulen, die im Verbund werben
- / Universitäten, die über die Exzellenzinitiative gefördert werden
- / Hochschulen mit unterschiedlichem Fächerprofil

Insbesondere sollten solche Hochschulen besonders berücksichtigt werden, die sich nach eigenen Angaben bewusst mit dem Thema Hochschulmarke-ting auseinandersetzen.

Abb. 40

Anzahl der Studierenden (national und international) an den betrachteten Hochschulen



²⁸ Insgesamt wurden zehn qualitative Experteninterviews durchgeführt. Befragt wurden Mitarbeiter aus International Office, Hochschulleitung, Marketing und Presse aus vier Universitäten und sechs Fachhochschulen. Die Interviews fanden im Zeitraum 23. Mai bis 7. Juni 2016 statt.

Hochschulen, die letztlich in die Fallstudien einbezogen wurden, sind:

Technische Universität (TU) Berlin

Gründungsjahr: 1946

32.000 Studierende,
davon 6.600 international (21%)

Fächerprofil: Natur- und Technikwissenschaften in Verbindung mit Planungs-, Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften

Georg-August-Universität Göttingen

Gründungsjahr: 1737

31.456 Studierende,
davon 3.959 international (13%)

Fächerprofil: Geistes- und Naturwissenschaften sowie Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Medizin

Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (RWTH) Aachen

Gründungsjahr: 1870

44.517 Studierende,
davon 8.556 international (19%)

Fächerprofil: Natur- und Ingenieurwissenschaften, Geo- und Geisteswissenschaften, medizinische Fächer

Universität Mannheim

Gründungsjahr: 1946

12.000 Studierende,
davon 1.831 international (15%)

Fächerprofil: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Geistes- und Kulturwissenschaften, Rechtswissenschaft sowie Mathematik und Informatik

Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Gründungsjahr: 1995

8.000 Studierende,
davon 1.280 international (16%)

Fächerprofil: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Geistes- und Kulturwissenschaften, Rechtswissenschaft sowie Mathematik und Informatik

Technische Hochschule Wildau

Gründungsjahr: 1991

4.044 Studierende,
davon 944 international (23%)

Fächerprofil: Ingenieur- und Verwaltungswissenschaften, betriebswirtschaftliche Studiengänge

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Gründungsjahr: 1457

24.000 Studierende,
davon 4.000 international (17%)

Fächerprofil: Geistes-, Wirtschafts-, Natur- und Ingenieurwissenschaften sowie Medizin, Jura und Theologie

Hochschule Offenburg

Gründungsjahr: 1964

4.500 Studierende,
davon 540 international (12%)

Fächerprofil: Technik, Wirtschaft und Medien

Die Erhebung der Fallstudien an den acht Hochschulen verlief ganztägig. Es fanden Einzelgespräche und Gruppendiskussionen statt. Die Einzelgespräche richteten sich an die Leitung des International Office bzw. des Akademischen Auslandsamtes, gegebenenfalls zusammen mit dem für internationales Marketing zuständigen Mitarbeiter.

Themen

- / Struktur des International Office/Akademischen Auslandsamtes und Platzierung des internationalen Marketing
- / Strukturierungsprozess, Arbeitsaufteilung, Aufgaben, Abläufe
- / Zusammenarbeit/Koordination zwischen zentraler und dezentraler Ebene
- / Abstimmung und Wissenstransfer
- / Erfahrungen mit der Arbeit der Fakultäten und Fachbereiche bezüglich des internationalen Marketing
- / „lessons learned“ (der Weg dahin und noch offene Maßnahmen)

Ferner gab es jeweils ein Einzelgespräch mit der Hochschulleitung, dem Vizepräsidenten oder dem Prorektor Internationales.

Themen

- / Internationalisierungsstrategie der Hochschule
- / Bedeutung des internationalen Marketing an der Hochschule
- / Akzeptanz des internationalen Marketing
- / Abgrenzung des internationalen Marketing gegenüber Forschungsmarketing und nationalem Hochschulmarketing
- / Zielsetzung des internationalen Marketing
- / Struktur und Personalpolitik

- / Einschätzung zum derzeitigen Stand und Perspektiven für die zukünftige Weiterentwicklung

Es folgte eine Gruppendiskussion mit Mitarbeitern aus den Bereichen Presse/Kommunikation, Internet/Digitalisierung sowie Mitarbeitern, die für Material und Außendarstellung der Hochschule zuständig sind.

Themen

- / Beschreibung der Aufgaben
- / Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung
- / Koordination mit Fakultäten
- / Erfahrungen, positive/negative Einschätzungen

Zu einer weiteren Gruppendiskussion waren drei bis fünf Vertreter der Fakultäten und/oder Fachbereiche geladen.

Themen

- / Akzeptanz des internationalen Marketing im eigenen Fachbereich
- / Maßnahmen (dezentral) im Rahmen des internationalen Marketing
- / Ausrichtung dieser Maßnahmen
- / Erfahrungen (Erfolge/Misserfolge mit dem internationalen Marketing)
- / Beschreibung der Koordination mit der zentralen Struktur (International Office/Akademisches Auslandsamt, Presse/Kommunikation etc.)
- / Bedarf an Betreuung, Koordination mit der zentralen Struktur

Anschließend trafen sich Vertreter des International Office bzw. Akademischen Auslandsamtes, des internationalen Marketing, der Fakultäten sowie teilweise Mitarbeiter aus den Bereichen Presse/Kommunikation bzw. der Leitungsebene zu einer Diskussionsrunde. Hieran beteiligten sich bis zu zehn Personen.

Themen

- / Einschätzung des Bedarfs an internationalem Marketing an der Hochschule
- / Akzeptanz des internationalen Marketing
- / Abgrenzung des internationalen Studierendenmarketing gegenüber Forschungsmarketing und nationalem Hochschulmarketing
- / Bedarf/Notwendigkeit von Koordination und enger Abstimmung
- / Strategien des Austauschs und Wissenstransfers
- / gelungene Beispiele
- / Herausforderungen
- / Zukunftsperspektiven und -wünsche

Abschließend fand eine Feedbackrunde mit der Leitung des International Office bzw. des Akademischen Auslandsamtes, dem Marketingbeauftragten sowie gegebenenfalls der Leitungsebene statt.

Da die Thematik des digitalen Wissens- und Informationsmanagements in den Fallstudien nur unzureichend beleuchtet werden konnte, wurde zusätzlich ein Interview mit Prof. Dr. Gregor Engels, Fachbereich Informatik an der Universität Paderborn, geführt. Prof. Engels ist spezialisiert auf softwaretechnische Fragestellungen der digitalen Transformation und Sprecher des Forschungsschwerpunktes „Digitale Zukunft“.

5.1 INTERNATIONALISIERUNGS- STRATEGIE

- / Die Diskussion um eine Internationalisierungsstrategie regt den Austausch zwischen den verschiedenen Akteuren der Hochschule – vor allem der zentralen und dezentralen Struktur – an. Insofern ist mit der Entwicklung und Weiterentwicklung von Internationalisierungsstrategien auch ein Prozessnutzen innerhalb der Hochschule verbunden.
- / Um ausreichend Akzeptanz der Internationalisierungsstrategie zu gewährleisten, ist ein partizipatives Vorgehen angebracht, das alle relevanten Akteure mitnimmt.
- / Die Internationalisierungsstrategie sollte die große Linie vorgeben, nicht aber die Initiativen der einzelnen Fakultäten oder Arbeitsgruppen beschneiden.
- / Die Definition einer Internationalisierungsstrategie dient der Herausbildung eines Alleinstellungsmerkmals und damit der Schärfung des eigenen Profils. Im internationalen Wettbewerb kann ein klares Profil den Wiedererkennungswert einer Hochschule fördern.
- / Die Internationalisierungsstrategie kann gegebenenfalls auch direkte Partner auf dem Campus (zum Beispiel Forschungseinrichtungen oder An-Institute) und/oder in der Region (zum Beispiel Stadtmarketing, Unternehmen und Verbände) involvieren und damit einen Beitrag zu einem breiteren internationalen Portfolio leisten.
- / Die Definition und stringente Umsetzung einer Internationalisierungsstrategie kann dazu beitragen, Ressourcen effizienter einzusetzen, indem sich die Hochschule beispielsweise auf ein bestimmtes qualitatives Profil oder eine Weltregion fokussiert. Gerade (kleinere) Hochschulen mit weniger Ressourcen können hiervon profitieren.

Wie die Ergebnisse der Onlinebefragung zeigen, kommt der gezielten strategischen Ausrichtung von Internationalisierung an den Hochschulen ein hoher Stellenwert zu. Viele Hochschulen haben sich in den letzten Jahren mit der Definition einer Internationalisierungsstrategie auseinandergesetzt; nur wenige halten eine solche nicht für zwingend notwendig, um die jeweilige Hochschule im internationalen Wettbewerb zu positionieren. Der Verzicht auf eine Internationalisierungsstrategie setzt voraus, dass die Hochschule auf die Effizienz ihrer dezentralen Strukturen und das internationale Engagement der Fakultäten, Fachbereiche und der einzelnen Wissenschaftler zählen kann.

Obgleich die Ergebnisse der Onlinebefragung darauf hinweisen, dass die meisten Hochschulen über eine Internationalisierungsstrategie verfügen bzw. diese sich in Entwicklung befindet, zeigen die Fallstudien, dass eine solche Strategie nicht von Beginn aller Internationalisierungsbemühungen an als zwingend erforderliche Grundlage für eine internationale Ausrichtung zu sehen ist. So die **Hochschule Bonn-Rhein-Sieg**:

Die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg sieht sich in einer Phase der Internationalisierung, in der es (noch) nicht sinnvoll ist, sich wesentlich auf bestimmte Zielländer, Regionen oder Fachbereiche zu konzentrieren, um hieraus eine umfassende Internationalisierungsstrategie zu entwickeln. Internationalisierung funktioniert über begeisterte Kollegen, heißt es, und deren persönliche Kontakte zu Hochschulen im Ausland. Um gleichzeitig eine gewisse Steuerung zu gewährleisten, definiert der Hochschulentwicklungsplan Ziele, Visionen und Projekte für die vier zentralen Säulen Lehre, Forschung, Transfer und gesellschaftliche Verantwortung. Die Auswahl der Partner und Länder ist dabei vor allem fachlich begründet und qualitätsorientiert und weniger an regionalen Schwerpunkten ausgerichtet.

Ein solches Vorgehen bewährt sich sicherlich an vergleichsweise kleinen Hochschulen, da hier die Abstimmung zu bestimmten Maßnahmen und Vorgehensweisen in überschaubaren Arbeitsgruppen möglich ist. Gleichwohl zeigen die Fallstudien, dass dieses Modell nicht von allen Hochschulen dieser Größenordnung gewählt wird.

An der **Hochschule Offenburg** hat man sich beispielsweise bewusst dafür entschieden, eine Internationalisierungsstrategie zu definieren – nicht zuletzt um durch fokussiertes Beziehungsmanagement Ressourcen zu sparen. Um dieses Ziel zu erreichen, legt man der Internationalisierungsstrategie klare Qualitätsmerkmale zugrunde, das heißt, man konzentriert sich, zum Beispiel bei der Anwerbung internationaler Studierender, auf Schwerpunktregionen und bestimmte Hochschulen, die unter Qualitätsaspekten ausgesucht wurden.

Da für die verschiedenen internationalen Masterprogramme nur eine begrenzte Anzahl an Studienplätzen zur Verfügung steht, möchte man diese an gute Kandidaten vergeben, von denen ein erfolgreicher Abschluss des Studiums zu erwarten ist. Hierfür werden die Abschlussnoten der Absolventen nach ausländischen Hochschulen erfasst, um auf dieser Grundlage eine Art Ranking ausländischer Hochschulen zu erstellen. Auf diesem Weg lassen sich Hochschulen identifizieren, an denen es lohnt, entsprechende Marketingmaßnahmen zu lancieren. In diesem Vorgehen sieht man einen wichtigen Beitrag zur Positionierung der Hochschule im internationalen Wettbewerb und zur Umsetzung einer Internationalisierungsstrategie. Verantwortlich für die Umsetzung ist eine Arbeitsgruppe der Studiengangsleiter, die von einigen Kollegen unterstützt wird.

Die Vizepräsidentin der **Universität Göttingen** ist überzeugt, dass Hochschulmarketing im internationalen Rahmen nur funktionieren kann, wenn eine Internationalisierungsstrategie die Ziele vorgibt. Im Zuge der Ausarbeitung einer solchen Internationalisierungsstrategie hat man sich entschieden, auch die Studieninhalte auf ihre internationale Ausrichtung zu überprüfen, um damit die Internationalisierung der Curricula voranzutreiben.

Begonnen haben die Aktivitäten zur Entwicklung einer hochschulweiten Internationalisierungsstrategie mit der Antragstellung im Rahmen der Exzellenzinitiative 2010. Die Fakultäten haben hier ihre eigenen Entwicklungspläne beigesteuert und neben dem Aspekt der Forschung, den man bereits definiert hatte, vor allem Belange der Lehre und Studierendenmobilität berücksichtigt. 2013 hat man diese Internationalisierungsstrategie verabschiedet; allerdings kamen schon zu diesem Zeitpunkt weitere Aspekte wie

Maßnahmen im Kontext von Digitalisierung und Infrastrukturentwicklung hinzu. 2014 und 2015 wurden die Standortentscheidungen evaluiert und anschließend wurde damit begonnen, die deutschen Studierenden und ihre internationalen Kompetenzen zu überprüfen. Auf dieser Grundlage und zur qualitativen Verbesserung des internationalen Studienangebots erfolgte eine Internationalisierung der Curricula. Mithilfe einer neu geschaffenen Projektstelle wurden die Curricula der einzelnen Fakultäten auf ihre Internationalität hin überprüft und überarbeitet. In den einzelnen Fakultäten wurden Professoren als „change agents“ benannt, die mit allen Akteuren, vom Dekan bis zur Studierendengemeinschaft, notwendige Reformen der Curricula erarbeiteten.

An der **Universität Mannheim** kam man zunächst lange ohne Internationalisierungsstrategie aus, bis man sich dazu entschied, den Internationalisierungsprozess durch universitätsweit verankerte Leitlinien zu forcieren. Auslösendes Moment waren hierbei auch zunehmend Nachfragen aus den Fakultäten nach Unterstützung durch die zentrale Ebene der Hochschule, die die Fakultäten für die Umsetzung ihrer internationalen Aktivitäten benötigten. Erst eine Bestandsaufnahme all dessen, was die Universität Mannheim im Bereich Internationales ohnehin schon leistete, und eine Besinnung auf das, was die Hochschule zu bieten hat, führten implizit auch zur Definition einer Internationalisierungsstrategie.

Über die Jahre hatten sich in den einzelnen Fakultäten unterschiedliche Maßnahmen etabliert, die zur Rekrutierung internationaler Studierender oder zur Bewerbung englischsprachiger Masterstudiengänge eingesetzt wurden. Der Ruf nach einem einheitlichen Vorgehen und Branding sowie nach Unterstützung durch die zentrale Struktur wurde laut.

Die Hochschulleitung reagierte darauf, indem sie die Überarbeitung des Corporate Designs der Universität mit Blick auf dessen internationale Wirkung in der Kommunikationsabteilung veranlasste. Die Koordinatoren für Internationales der einzelnen Fachbereiche, Vertreter des Akademischen Auslandsamtes und der Abteilung Kommunikation setzten sich zusammen, um herauszufinden, was das Alleinstellungsmerkmal der Universität

Mannheim ausmacht, welche Zielgruppen in welchen Weltregionen man ansprechen will und kann und wie sich die Konkurrenz aufstellt. Parallel zu diesem Prozess wurde durch das Akademische Auslandsamt und die Fachbereiche mit der Konzeption einer zentralen Internationalisierungsstrategie begonnen. Sowohl die Erarbeitung der Internationalisierungsstrategie als auch die Erstellung der Materialien und Medien des Corporate Designs wurden intern mit allen relevanten Akteuren abgestimmt.

An der **RWTH Aachen** sieht man allein aufgrund der Größe der Universität die Notwendigkeit, eine klare Internationalisierungsstrategie als Richtwert bzw. Orientierungshilfe zu definieren. Gleichzeitig wird Wert darauf gelegt, nicht die vielen Initiativen einzelner Hochschullehrer und Arbeitsgruppen zu beschneiden, die internationale Forschungskooperationen und Studierendenaustausch pflegen. Bei der Entwicklung der Strategie wurde auf ein partizipatives Vorgehen und eine möglichst hohe Übereinstimmung mit den Zielen der Professoren und anderer Beteiligungsgruppen geachtet. In Aachen schätzt man den enormen Erkenntnisgewinn, der sich aus der Diskussion um eine Internationalisierungsstrategie ergeben hat. Der enge Austausch der Akteure auf zentraler wie dezentraler Ebene habe das Wissen um die Belange des jeweils anderen gestärkt.

An der **Universität Göttingen** hat man ebenfalls erkannt, dass die Fakultätsmitglieder die eigentlichen Akteure der Internationalisierung sind und deshalb auch einen gewissen Handlungsspielraum benötigen, um eigene Projekte und Initiativen umzusetzen. Das bedeutet: Lenkung ist zwar wichtig, hat aber durchaus Grenzen. Bei der Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie wurden alle Partner auf dem Campus involviert.

Innerhalb der Internationalisierungsstrategie wird den Fakultäten und Arbeitsbereichen eine gewisse Flexibilität zugestanden, wie weit sie die zentralen Vorgaben konkret umsetzen wollen. Gleichzeitig wird an einer internationalen Marketingstrategie gearbeitet, die alle Partner auf dem Campus einbindet, um damit – vor allem im Forschungsmarketing – gestärkt auftreten zu können. Dies sind die drei Max-Planck-Institute, das Leibniz-Institut für Primatenforschung (Deutsches Primatenzentrum – DPZ)

und das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), Standort Göttingen. Über das Gremium Göttingen Council werden die einzelnen Elemente der Internationalisierungsstrategie mit den außeruniversitären Akteuren abgestimmt.

Bei der Umsetzung der Internationalisierungsstrategie spielt auch die Personalpolitik eine nicht unerhebliche Rolle, wie folgendes Beispiel der **Technischen Hochschule Wildau** zeigt:

An der Technischen Hochschule Wildau werden bei Berufungsentscheidungen auch Aspekte wie die internationale Vernetzung und Publikationen im internationalen Kontext berücksichtigt. Professoren der W-Besoldung werden für internationale Aktivitäten finanziell „belohnt“ oder es wird verlangt, Vorträge im Rahmen von Berufungsverfahren in englischer Sprache zu halten, um auf diese Weise die Kompetenz der zukünftigen Kollegen, in internationalen Studiengängen unterrichten zu können, sicherzustellen. Auf diese Weise wird Internationalität in den Fakultäten etabliert. „Unsere Hochschullehrer müssen unseren vielen internationalen Studierenden im Seminar wie auch in jeder Situation auf dem Campus in englischer Sprache begegnen können. Englischsprachige und interkulturell sensibilisierte Kollegen sind für uns ein wichtiger Beitrag zum internationalen Marketing an unserer Hochschule“, so der Präsident der Technischen Hochschule Wildau.

5.2 VERORTUNG DES INTERNATIONALEN MARKETING

- / Bei der Verortung des internationalen Marketing sind zwei große Linien erkennbar: Entweder existiert eine Personalstelle für internationales Marketing, die die vielfältigen Aufgaben steuert. Diese Person ist dann zum Beispiel dem International Office zugeordnet oder direkt der Hochschulleitung unterstellt. Oder aber es existiert eine Arbeitsgruppe, die die verschiedenen Belange und Ziele der unterschiedlichen Zielgruppen koordinieren soll.
- / Internationales Marketing stellt eine wichtige Querschnittsaufgabe über alle Ebenen der Hochschule hinweg dar. Dialog und Abstimmung zwischen den verschiedenen Strukturen sind notwendig, um Marketing bedarfsgerecht zu gestalten. Zentral gesteuerte Marketingprozesse können unter Umständen die „Silo-Struktur“ der Hochschule aufweichen.
- / Die Fakultäten alleine sind der Aufgabe, eigene Studienangebote und Forschungsk Kooperationen zu vermarkten, nicht gewachsen. Sie benötigen hierzu die Unterstützung durch die zentrale Struktur der Hochschule.
- / Für kleinere Hochschulen scheint sich das Modell zu bewähren, nationales und internationales Marketing in einer Person zu bündeln, die der Hochschulleitung direkt unterstellt ist. Dies ermöglicht kurze Abstimmungswege und einen direkteren Zugriff auf Ressourcen.
- / Die konkrete Auseinandersetzung mit der internen Organisationsentwicklung der Prozesse und Aktivitäten im internationalen Marketing bedeutet für alle Beteiligten einen Erkenntnisgewinn.
- / Internationales Marketing wird von den Hochschulen zunehmend als internationales Beziehungsmarketing verstanden.
- / Marketing mittels der Außenstrukturen der Hochschulen bietet sich in der Regel nur für die großen Hochschulen an, die über entsprechende Ressourcen verfügen. Dies ermöglicht ihnen einen Wettbewerbsvorteil, vor allem bei der Rekrutierung internationaler Studierender.

Die Themen Internationalisierung und Strategiebildung sind an den deutschen Hochschulen angekommen, ihre organisatorische Verortung und praktische Umsetzung werden aber unterschiedlich gehandhabt. An einigen Hochschulen hat es aufwendige Umstrukturierungsprozesse gegeben, die zur Neuregelung von Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen geführt haben. Solche „change“-Prozesse wurden teilweise mithilfe externer Unterstützung umgesetzt.

Wie die Fallstudien gezeigt haben, betreiben Hochschulen zunehmend Studierendenmarketing und -rekrutierung auch im Bachelorbereich. Damit reagieren sie auf rückläufige Studierendenzahlen und die Veränderungen in der Nachfrage bestimmter Studiengänge. Vor allem solche Fakultäten, die sich stärker dem internationalen Wettbewerb stellen (müssen), leiden unter einer fehlenden marketingorientierten Unterstützung. Diese beginnt schon mit der richtigen Namenswahl für einen internationalen Studiengang, umfasst aber auch Aspekte wie englischsprachige Materialien und Webauftritte. Gleichzeitig sind für diejenigen, die sich um internationales Marketing kümmern, die Erfahrungen der einzelnen Fakultäten außerordentlich wichtig. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, den Austausch zwischen zentraler und dezentraler Ebene zu verstetigen und klare Aufgabenbereiche und Abläufe zu definieren.

Die Beispiele der **Universität Freiburg** und der **TU Berlin** zeigen, dass es von Vorteil ist, wenn die Hochschulleitung die Bedeutung einer solchen Strukturgebung erkennt und Ressourcen hierfür freigibt, um die Etablierung geeigneter Modelle zu fördern:

Die Universität Freiburg hat in einem eininhalb Jahre dauernden, iterativen Verfahren den Bereich des International Office umstrukturiert, Aufgaben neu verteilt und in dem neuen Konstrukt eine Position für internationales Marketing verankert. Ausschlaggebend für den weitreichenden Veränderungsprozess war die Initiative des Rektors, das Ressort Internationales selbst zu verantworten, da er es als Querschnittsaufgabe der gesamten Universitätsgemeinde sieht. Im Prorektorat Lehre wurde daraufhin das Studierendenmarketing angesiedelt und beim Prorektor für Forschung

das Forschungsmarketing. Begründet wird diese Zuordnung damit, dass das Studierendenmarketing stark mit dem konkreten Lehrangebot verknüpft ist, während das Forschungsmarketing eine eindeutig fachliche Zuweisung zur Forschung an den einzelnen Fakultäten verlangt. Innerhalb des Studierendenmarketing wurde eine Projektstelle (70%) für internationales Marketing geschaffen. Für das Forschungsmarketing steht diese Entscheidung noch aus.

An der **TU Berlin** entschied man sich dagegen, internationale Marketingmaßnahmen in einer einzigen Person zusammenzuführen, und richtete stattdessen eine Arbeitsgruppe ein, die mit den entsprechenden Befugnissen ausgestattet ist. Diese Matrix-Organisation erachtet man als Chance, die verschiedenen Belange der einzelnen Akteure angemessen berücksichtigen und umsetzen zu können.

Abb. 41

Verortung internationales Marketing an der Universität Freiburg



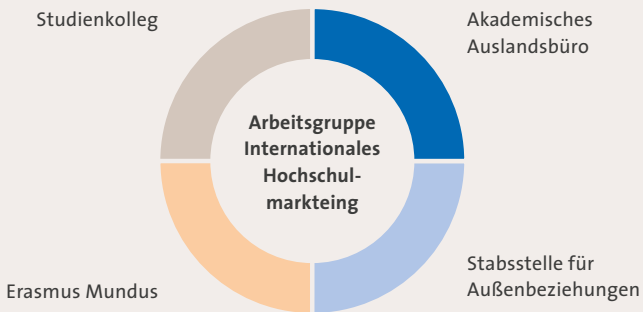
An der TU Berlin gab es, angestoßen von der Vizepräsidentin für Internationales und Lehrkräftebildung, einen großen Umstrukturierungsprozess, der die Zuständigkeiten im Rahmen der internationalen Arbeit der Universität neu geregelt hat. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Studie war geplant, das Akademische Auslandsamt, die Stabsstelle für Außenbeziehungen, das Erasmus-Mundus-Büro und das Studienkolleg unter einem Dach, dem Bereich Internationales/International Affairs, zu vereinen. Das internationale

Marketing wird nicht einer einzelnen Person zugeordnet, sondern einer Arbeitsgruppe aus allen vier Unterabteilungen.

Damit soll gewährleistet werden, dass die verschiedenen Zielgruppen, die von den vier Abteilungen bedient werden, im Marketing tatsächlich berücksichtigt werden. Man sieht aber auch die Gefahr, dass das Marketing zu wenig gesteuert wird. In diesem Fall will man nachjustieren und das internationale Marketing mit einer Personalstelle ausstatten.

Abb. 42

Arbeitsgruppe Internationales Hochschulmarketing an der TU Berlin



Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Studienbüro, Zulassungsstelle etc. werden vom Bereich Internationales/International Affairs für relevante Aufgaben und Leistungen je nach Bedarf und Kontext angefragt. So ist gewährleistet, dass das in diesen Abteilungen vorhandene Know-how bei den internationalen Aktivitäten der TU Berlin Berücksichtigung findet.

Für eine Aufteilung der unter Hochschulmarketing fallenden Aufgaben auf mehrere Personen hat man sich an der **RWTH Aachen** entschieden.

An der RWTH Aachen existiert das Dezernat Internationale Hochschulbeziehungen, dem drei Abteilungen zugeordnet sind, die sich mit den internationalen Belangen der Universität befassen. In der Abteilung Betreuung ist das internationale Marketing verortet. Man entschied sich für dieses Modell, da man die Internationalität der Hochschule über ein ausgesuchtes Beziehungsmanagement steuert, das Schwerpunktländer und -regionen definiert.

Laut Onlinebefragung teilen sich das International Office (Erstellung von Printprodukten wie Broschüren, Faltblätter oder Prospekte für internationale Zielgruppen, die Teilnahme an internationalen Messen sowie die Beratung von internationalen Zielgruppen) und die Presseabteilung (soziale Medien wie Facebook, Instagram, Snapchat etc., Blogs, Newsletter, englischsprachiger Internetauftritt) den Bereich Marketing. Damit die Angebote von International Office und Presse die Fakultäten auch erreichen, wurden an vielen Hochschulen Beauftragte oder Referenten für Internationales benannt. Idealerweise stehen diese in engem Austausch mit dem International Office. Wie die Fallstudien zeigen, funktioniert das jedoch nicht überall in ausreichendem Maße. Da es meist keinerlei Anreiz für die Internationalisierungsbeauftragten gibt, ist das Engagement begrenzt.

Auch an der **Hochschule Offenburg** erkannte man – nach vielen Jahren, in denen man sich zunehmend internationaler aufstellte –, dass eine Neuordnung von Verantwortungen und Aufgaben angebracht war. Hier entschied man sich bewusst für die Etablierung eines Marketingbeauftragten, bei dem die Fäden zusammenlaufen.

An der Hochschule Offenburg entstand bereits in den 1990er Jahren, noch bevor der Bologna-Prozess angestoßen wurde, der erste internationale, englischsprachige Masterstudiengang. Während die Fakultät die wissenschaftliche Verantwortung für sich beanspruchte, wurde gleichzeitig deutlich, dass man Marketingaktivitäten anstrengen musste, wollte man den

Bekanntheitsgrad des Studienangebots vergrößern und weitere internationale Programme lancieren. Die Unterstützung des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) bei internationalen Marketingaktivitäten gab 1998 den Ausschlag für eine Neuordnung von Zuständigkeiten und Gremien.

Die Graduate School und das Akademische Auslandsamt – gleichzeitig umbenannt in International Office – wurden unter einem Dach vereint: dem International Center. Das heißt, die Graduate School als Institut, an dem die englischsprachigen, internationalen Studiengänge zu Hause sind, und das International Office, das für alle notwendigen administrativen und logistischen Unterstützungsmaßnahmen sowie auch die Betreuung der internationalen Studierenden zuständig ist, bilden als Einheit das International Center. Als wichtige Servicestelle im International Center ist eine Marketingbeauftragte eingebunden. Sie steht in direktem Kontakt mit der Graduate School und damit den Fakultätsvertretern und auch dem International Office.

Laut Onlineerhebung gibt es nur an ca. 35 % der befragten Hochschulen eine Position, die explizit dem internationalen Marketing zugeordnet ist. Diese wiederum ist zu 50 % direkt der Hochschulleitung unterstellt und zu 42 % bei den Akademischen Auslandsämtern angesiedelt. Das heißt, strategische Entscheidungen, das internationale Marketing betreffend, werden in der Regel innerhalb der zentralen Verwaltung gefällt, wofür meist Vizepräsidenten oder Prorektoren für Internationales verantwortlich zeichnen.

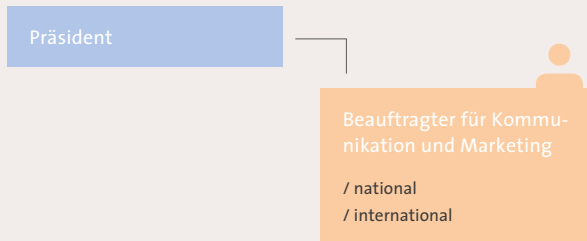
An den beiden kleineren Hochschulen, **Technische Hochschule Wildau** und **Hochschule Bonn-Rhein-Sieg**, ist die Personalstelle des Marketingbeauftragten direkt dem Präsidenten unterstellt. Dieses Modell hat sich in beiden Fällen auch deshalb bewährt, weil es Abstimmungen und Beschlüsse im persönlichen Austausch und in überschaubaren Arbeitsgruppen ermöglicht.

Die **Hochschule Bonn-Rhein-Sieg** hat beispielsweise die Personalstelle eines Beauftragten für Kommunikation und Marketing geschaffen, der sowohl das nationale wie auch das internationale Marketing verantwortet. Die Präsenz

dieses Beauftragten in den relevanten Arbeitsgruppen gewährleistet die Steuerung wichtiger Marketingprozesse für die verschiedenen Akteure.

Abb. 43

Verortung des internationalen Marketing an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg



An der **Technische Hochschule Wildau** ist der Beauftragte für (nationales und internationales) Marketing direkt dem Präsidenten unterstellt und über eine entsprechende Arbeitsgruppe im ständigen Austausch mit den für Internationales zuständigen Fakultätsvertretern.

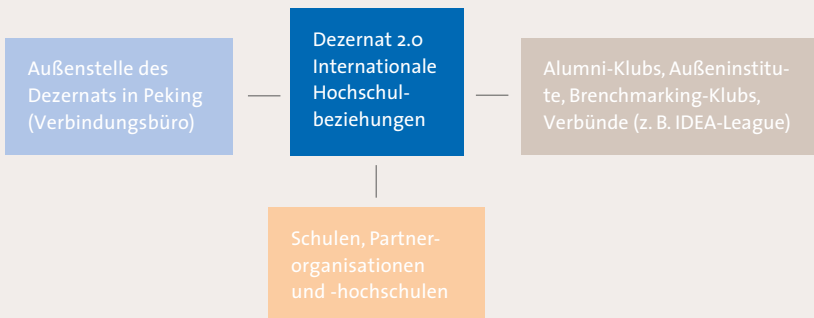
Die Abteilung Marketing ist dem Präsidenten direkt unterstellt. Fakultätsvertreter wenden sich mit ihren Belangen an diese Abteilung; eine Genehmigung beispielsweise des benötigten Budgets für Marketingmaßnahmen erfolgt dann auf kurzem Wege durch den Präsidenten. In einer Arbeitsgruppe entscheiden die delegierten Fakultätsvertreter über internationale Maßnahmen im internationalen Wirkungsbereich der Technischen Hochschule.

Neben dem Marketing, das intern positioniert und gesteuert wird, setzen manche – vor allem aber die großen – Hochschulen auch auf externe Strukturen bzw. den Rückgriff auf die eigenen Außenstrukturen: Hochschulbeziehungen und externe Dependancen werden strategisch eingebunden, wie das Beispiel **RWTH Aachen** zeigt:

Da neben der Gewinnung exzellenter internationaler Master- und PhD-Studierender auch das Thema der Rekrutierung von Undergraduates zunehmend an Bedeutung gewinnt, wurden neue Strategien entwickelt, um die entsprechend qualifizierten Studierenden zu gewinnen. So wird im Dezernat 2.0 – Internationale Hochschulbeziehungen – seit einigen Jahren erfolgreich der „Fast Track Bachelor“ für Studierende aus China und Russland angeboten, um besonders begabte Kandidaten schneller für ein Studium an der RWTH Aachen zuzulassen. Hierbei wird eng mit Schulen (vornehmlich deutsche Auslandsschulen) kooperiert, von denen man weiß, dass sie sehr gute Schüler hervorbringen. Außerdem birgt die Außenstelle des Dezernats 2.0 in Peking einen entscheidenden Vorteil: Über das sogenannte Verbindungsbüro können sich geeignete Bewerber aus China für eine schnellere Zulassung an der RWTH Aachen bewerben und beispielsweise Bewerbungsgespräche direkt vor Ort durchgeführt werden.

Abb. 44

Einbeziehung der Außenstrukturen in das internationale Marketing an der RWTH Aachen



5.3 ABSTIMMUNGSPROZESSE

- / Eine funktionierende Abstimmung von Aktivitäten und Prozessen im internationalen Marketing stellt einen zentralen Erfolgsfaktor dar.
- / Die meisten Hochschulen setzen nach wie vor auf den persönlichen Austausch und diskutieren Erfahrungen und Maßnahmen in Arbeitsgruppen. Für die kleineren Hochschulen scheint sich dieses Vorgehen zu bewähren, was auch daran liegt, dass die Anzahl der verschiedenen Akteure begrenzt ist.
- / In diesen Arbeitsgruppen müssen Vertreter der zentralen wie auch der dezentralen Ebene der Hochschule vertreten sein.
- / Wichtig ist, dass die jeweiligen Arbeitsgruppen fest etabliert sind, sich in regelmäßigen Abständen treffen und mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind.

In den Hochschulen sind im Schnitt mindestens drei Ebenen mit internationalem Marketing befasst. Als wesentliche Erfolgsfaktoren des internationalen Marketing identifizierten die Befragten der Onlineerhebung gute interne Abstimmungsprozesse bzw. die gute Qualität der Zusammenarbeit in Teams bzw. zwischen hochschulinternen Abteilungen.

Erfahrungsaustausch und Prozesssteuerung gestalten sich für kleinere Hochschulen einfacher, da weniger Menschen mit den einzelnen Aufgaben betraut sind und die Kommunikation dadurch direkter und einfacher funktioniert. In kleinen Arbeitsgruppen werden auf kurzem Wege Erfahrungen ausgetauscht und Entscheidungen gefällt. An der **Hochschule Bonn-Rhein-Sieg** etablierte man hierzu das Core Team International und an der **Hochschule Offenburg** den Ausschuss Internationales.

An der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg werden die internationalen Belange durch das Core Team International gesteuert. Jeder Fachbereich und weitere Gliederungen entsenden Vertreter, außerdem sind der Vizepräsident für Internationalisierung und Diversität, der Leiter der Stabsstelle Kom-

munikation und Marketing, der Leiter des International Office und der Leiter des Sprachenzentrums vertreten. Eine zentrale Aufgabe des Gremiums ist der Informationsaustausch. An dieser Stelle werden auch Entscheidungen darüber getroffen, welche Marketingaktivitäten für welche Maßnahmen relevant und zielführend sind. Der Leiter der Stabsstelle Kommunikation und Marketing ist somit direkt informiert, wenn einzelne Fachbereiche internationale Aktivitäten bis hin zur Konzeption eines internationalen Studiengangs planen.

Die **Hochschule Offenburg** betreibt Austausch und Entscheidungsfindung über ein Abstimmungsgremium, das über Entscheidungsbefugnisse auf Senats-ebene verfügt.

Im Ausschuss für Internationales sind der Leiter des International Centers, der Leiter des International Office und der Marketingbeauftragte vertreten, ebenso der Rektor, der Kanzler, der Leiter des Instituts für angewandte Forschung, der Leiter des Sprachenzentrums und die Internationalisierungsbeauftragten der Fakultäten. Das Gremium, das sich mindestens einmal pro Semester versammelt, entspricht einem Senatsausschuss und hat damit formal Geltung. Somit ist auch der direkte Austausch zwischen der Rektoratsebene und dem International Center gegeben.

5.4 WISSENS- UND INFORMATIONSMANAGEMENT

- / Das Wissens- und Informationsmanagement stellt für viele Hochschulen nach wie vor eine Herausforderung dar. Für kleinere Hochschulen gelingt dies häufiger über persönlichen Austausch in entsprechenden Arbeitsgruppen. Größere Organisationen stoßen hier, aufgrund der Vielzahl der beteiligten Akteure, an ihre Grenzen.
- / Die größeren Hochschulen sehen die Notwendigkeit digital unterstützter Werkzeuge für internes Informationsmanagement. Bislang bezieht sich Digitalisierung im Wissensmanagement im Wesentlichen auf das externe Umfeld im Sinne des Customer-Relationship-Managements. Jedoch gibt es bis dato keine standardisierten digitalen Lösungen, die als interne Austauschplattform nutzbar wären. Da der Markt recht klein ist, besteht seitens der Entwickler unter Umständen kein nennenswertes Interesse. Auch auf Hochschuleseite mangelt es eventuell an der Bereitschaft, entsprechend zu investieren.
- / Auch eine digitale Austauschplattform ist mit einer hohen zeitlichen Investition verbunden. Ohne die Pflege entsprechender Daten gibt es keinen Erkenntnisgewinn.

Die Fallstudien haben gezeigt, dass die Bündelung von Erfahrung und Wissen an zentraler Stelle äußerst wichtig ist, da auf diese Weise Ressourcen gespart werden können und Abstimmungsprozesse reibungsloser ablaufen. Der Austausch über Erfahrungen mit verschiedenen Marketinginstrumenten und -maßnahmen oder auch mit potenziellen Partnerhochschulen ist sinnvoll, aber bisher nur unzulänglich geregelt, wie die Gespräche im Rahmen der Fallstudien zeigten.

Während wie oben beschrieben die kleineren Hochschulen in persönlichen Abstimmungsrunden agieren, wünschen sich die großen Hochschulen standardisierte Lösungen, die zeitliche Ressourcen einsparen. Digitalisierungsaktivitäten der Hochschulen beziehen sich bislang allerdings vornehmlich

auf den Umgang mit Studierenden und Partnern als Kunden im Sinne eines Customer-Relationship-Managements. Social-Media-Instrumente, Suchmaschinenoptimierung, „massive open online courses“ (MOOCs) oder auch die „Virtual Campus Tour“ richten sich an Interessierte und externe Informationssuchende. Wie lassen sich aber hochschulintern unnötige Doppelstrukturen und Fehlinvestitionen vermeiden? Eine Digitalisierung der Abläufe könnte die Effizienz des Hochschulmarketing sicherlich erhöhen.

Im Gespräch gibt Informatikprofessor Gregor Engels von der Universität Paderborn Folgendes zu bedenken:

Das Problem besteht darin, dass es bislang keine angemessenen digitalen Lösungen – also fertige Systeme – gibt und Entwickler wenig Interesse zeigen, da der Markt zu klein ist. Bereits existierende Wissensplattformen für Unternehmen sind auf den Kontext Hochschule nur bedingt übertragbar. Ein nächstes Problem besteht in der Notwendigkeit, eine solche Plattform zu pflegen. Diesen Arbeitsaufwand würden die meisten Kollegen scheuen, befürchtet Prof. Engels: „Wer nimmt sich die Zeit, bei der Rückkehr von einer Partnerhochschule, einem Symposium oder einer Hochschulmesse lange Kommentare und Empfehlungen zu formulieren?“ Die siloartigen Strukturen innerhalb der Hochschulen sind einem Austausch untereinander eher hinderlich, eine transparente Kommunikationsstruktur und ein automatisierter Abgleich von Erfahrungen und Erkenntnissen nur schwer zu etablieren. Der kontinuierliche Austausch zwischen den Akteuren der zentralen und dezentralen Struktur der Hochschulen ist in den meisten Fällen zu gering ausgeprägt. Er wäre aber notwendig, um Erfahrungen – zum Beispiel auf einer digitalen Plattform – zu bündeln und für andere nutzbar zu machen.

Die Idee von „MyUniMa“ an der [Universität Mannheim](#) stellt einen ersten Schritt in der digitalen Informationssammlung und -abrufbarkeit im Kontext effizienter Prozesssteuerung dar. Wünschenswert wäre es, solche Austauschplattformen auch für andere Prozesse der internationalen Zielbereiche zu entwickeln.

Mithilfe der aus einem DAAD-Projekt entstandenen Open-DC-Technologie der Freien Universität Berlin hat das Akademische Auslandsamt der Universität Mannheim zur Optimierung der Betreuung der internationalen Studierenden und zur effizienteren Abwicklung der Arbeitsprozesse 2010 begonnen, „MyUniMa“ zu entwickeln. Mittlerweile wurde das Webportal zu einer zweisprachigen Informationsplattform ausgebaut, die internationalen Vollzeit- und Austauschstudierenden sowie den Mannheimer Outgoings eine „all-in-one“-Lösung bietet. Die Plattform bietet für die Bereitstellung von Informationen erhebliche Vorteile gegenüber der bisherigen Kommunikation über Internetseiten, E-Mails und Broschüren. Über „MyUniMa“ können die wichtigsten Informationen für die einzelnen Nutzergruppen konzipiert und zu den jeweils fälligen Zeitpunkten zur Verfügung gestellt werden (Abarbeiten von „Aufgaben“).

Wie aber geht man mit den internen Abstimmungsprozessen um? Könnte hier ein internes „MyUniMa“ greifen? Die Leiterin des Akademischen Auslandsamtes der Universität Mannheim sagt hierzu:

„Wir haben zum 15. Januar 2017 eine Person eingestellt [direkt am Akademischen Auslandsamt], die als ‚Kommunikationsadministratorin‘ in den kommenden vier Jahren die Informations- und Kommunikationsbedarfe der von uns betreuten Zielgruppen sowie der betreffenden internen Stellen untereinander [dezentrale Auslandskoordination, Akademisches Auslandsamt, Studienbüros etc.] eruieren und bündeln soll. Aktuell operieren wir mit verschiedenen Systemen [‚MyUniMa‘, ‚Mobility Online‘, ‚Ersti‘-Portal, ‚Wiki‘ etc.]. Wir würden die Vielzahl an Systemen gerne reduzieren. Aktuell findet ein internes Wissensmanagement über ein ‚Wiki‘ statt, was allerdings sehr schleppend verläuft. Mit der Verschlankung der Systeme erhoffen wir uns eine zielgerichtete Informationsweitergabe und (interne) Kommunikation.“

/ 5.5 QUALITÄTSMANAGEMENT

- / Es besteht der Bedarf, Marketingmaßnahmen zu bilanzieren, um das internationale Marketing strategisch und effizient auszurichten. Nur wenige Hochschulen verfügen jedoch bisher über geeignete Instrumente zur Erfolgskontrolle.
- / Sofern Maßnahmen zur Erfolgskontrolle verfolgt werden, zeichnen sich zwei Modelle ab: Eine eher quantitativ angelegte Auswertung von Kennzahlen auf zentraler Ebene sowie eine eher qualitative Bewertung durch die Auseinandersetzung mit Erfahrungswerten in Arbeitsgruppen. Letzteres bietet den Vorteil, unterschiedliche Perspektiven und Bedürfnislagen berücksichtigen zu können.

Die Hochschulgröße kann einen erfolgskritischen Faktor hinsichtlich der strategischen Steuerung des internationalen Marketing darstellen: Je größer die Hochschule, desto mehr Akteure sind mit internationalen Belangen befasst und umso schwieriger wird es in der Folge, internationales Marketing zu steuern. Es besteht inzwischen ein ausgeprägtes Bedürfnis, die einzelnen Marketingmaßnahmen zu bilanzieren, um auch das internationale Marketing strategisch und effizient auszurichten. Schließlich greifen nicht alle Botschaften und Maßnahmen in allen Regionen und Kontexten gleichermaßen. Oftmals führen die einzelnen Fakultäten eine Vielzahl an Maßnahmen durch, deren Erfolg oder Misserfolg an zentraler Stelle jedoch nicht ankommt. Umgekehrt verfügen die International Offices über Erfahrungswissen im Umgang mit internationalen Aktivitäten, das von den Fakultäten nur bedingt abgerufen wird.

Maßnahmen zur Erfolgskontrolle und Qualitätssicherung, die im Rahmen der Fallstudien und Onlinebefragung genannt wurden, beschränken sich vornehmlich auf retrospektive Befragungen von internationalen Studierenden und Wissenschaftlern oder auf die Erhebung und Auswertung von Kennzahlen. Wirkungsmessung bezieht sich vor allem auf die Teilnahme an internationalen Messen sowie auf die englischsprachige Website und den

Auftritt in sozialen Medien. Manche Hochschulen beschrieben zudem ihre Bemühungen, Probleme oder Herausforderungen strukturiert zu identifizieren und anzugehen. Hierzu werden geregelte, standardisierte Prozesse definiert, mittels derer Qualitätsentwicklung gesichert wird. An der **TU Berlin** versucht man mit der Matrix-Organisation des Bereichs International Affairs und der hier eingerichteten Arbeitsgruppe Internationales Marketing Wissenstransfer zu steuern und Qualitätssicherung zu betreiben. Da sich in der Arbeitsgruppe Verantwortliche unterschiedlicher Zuständigkeitsbereiche und Zielgruppenansprachen zusammensetzen, ist sichergestellt, dass alle relevanten Perspektiven und Bedürfnisse Berücksichtigung finden. An einigen Hochschulen fragt das International Office zudem Erfahrungen auf Hochschulmessen ab und leitet die Ergebnisse an die Internationalisierungsbeauftragten der Fakultäten weiter. Erfahrungen zu Hochschulpartnerschaften werden eher „informell“ unter den agierenden Wissenschaftlern ausgetauscht.

An der **Technischen Hochschule Wildau** wird Qualitätsmanagement über kleine, überschaubare Arbeitsgruppen betrieben, die gleichzeitig auch für die Steuerung der einzelnen Maßnahmen und Prozesse zuständig sind.

An der Technischen Hochschule Wildau hat man einen sogenannten Qualitätszirkel eingerichtet. Dieser setzt sich aus Vertretern der Fakultäten und Arbeitsbereiche, den Vizepräsidenten, dem Präsidenten, Dozenten, Vertretern des Studierendenparlaments und jeweils zusätzlich eingeladenen Personen zusammen. Sind strittige Themen im Rahmen des Qualitätszirkels nicht lösbar, wird eine Arbeitsgruppe zusammengerufen. Zu den Ergebnissen der jeweiligen Arbeitsgruppe wird kurz und knapp im Qualitätszirkel berichtet. Eine wichtige und auf diesem Weg ins Leben gerufene Arbeitsgruppe ist die AG Internationalisierung. Hier treffen sich nun in regelmäßigen Abständen der Präsident, die Vizepräsidenten, Mitarbeiter des Akademischen Auslandsamtes und des Welcome Centers sowie die Sprachenbeauftragte. Sie befassen sich mit Fragen zum Betreuungsbedarf der internationalen Studierenden, zu Unterstützungsmaßnahmen, Studierfähigkeit und Qualifikation der ausländischen Studierenden. Vertreter der

Fachbereiche, an denen die jeweiligen Aspekte relevant sind, nehmen an der AG-Sitzung teil.

An der **RWTH Aachen** setzt man auf die Perspektive von außen:

„Wir müssen wissen, wie wir im Ausland wahrgenommen werden und was man uns zutraut“, gibt der Kanzler zu bedenken. So wurden schon mehrfach Umfragen bei internationalen Studierenden durchgeführt, die allesamt zur Verbesserung von Rekrutierung und Betreuung sowie vor allem zur Zufriedenheit der internationalen Zielgruppen beitragen sollten. Die Ergebnisse fließen wiederum direkt in die Gestaltung und Umsetzung von Marketing- und Betreuungsmaßnahmen ein.

/ 5.6 ANREIZE DURCH BUDGET-ZUTEILUNG

- / Um internationales Marketing zu betreiben, wird ein entsprechendes Budget benötigt. Die finanzielle Ausstattung gilt an den Hochschulen als wichtiger Erfolgsfaktor. In der Regel wird das Budget direkt von der Hochschulleitung freigegeben.**
- / Budget speziell für Maßnahmen im Rahmen von Hochschulmarketing wird zum Teil auch extern akquiriert. Meist sind diese Gelder an bestimmte Aktivitätsrahmen gebunden.**
- / Die Internationalität einer Hochschule manifestiert sich auch in einem international ausgerichteten Personalmarketing. Zusätzliche finanzielle Mittel sind hilfreich, um die Personalentwicklung zu internationalisieren. In der Regel wird hier „von oben“ gesteuert und mit Budget unterstützt.**
- / Die Beantragung von Fördermitteln ist aufwendig. Um die Kollegen bei der Antragstellung im internationalen Rahmen zu unterstützen, sind entsprechende personelle und/oder finanzielle Unterstützungsleistungen wirksam.**

/ Die Einrichtung von An-Instituten kann hilfreich sein, um Mittel zu akquirieren und sie flexibler für internationales Hochschulmarketing einzusetzen.

Wie die Ergebnisse der Onlinebefragung verdeutlichen, existiert an den Hochschulen nur selten ein eigenes Budget für internationales Marketing. Neben dem von der Hochschule bereitgestellten Budget werden jedoch auch Drittmittel akquiriert. So werden in Mannheim Gelder aus dem Bund-Länder-Programm zur Verbesserung der Studienbedingungen und Lehre auch für die Umstrukturierungsmaßnahmen im Akademischen Auslandsamt verwendet. Personal konnte aufgestockt und wichtige Projekte wie der Campus International, die hochschulinterne Servicestelle in Sachen Übersetzung und Terminologie, konnten angeschoben werden. Auch EU-Mittel werden, wie zum Beispiel in Offenburg, eingeworben, die direkt oder indirekt dem internationalen Marketing zugutekommen. Die von der Alexander von Humboldt-Stiftung und der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) ausgelobten Wettbewerbe im Rahmen der Initiative „Research in Germany“ stoßen in den einzelnen Hochschulen wichtige Prozesse an, da sich strukturübergreifend Kollegen Gedanken machen, welche innovativen Maßnahmen die Internationalisierung ihrer Hochschule vorantreiben können. Die eingeworbenen Gelder werden meist durch hochschuleigene Mittel aufgestockt.

An der TU Berlin erkannte man die Notwendigkeit, alle für internationale Belange notwendigen Materialien ins Englische zu übersetzen: „Wie wollen wir renommierte internationale Gastdozenten für unsere Hochschule gewinnen, wenn wir weder einen englischsprachigen Arbeitsvertrag noch Reisekostenabrechnungen oder sonstige Verwaltungsdokumente auf Englisch anbieten können?“, fragte man sich. Im International Office wurde eine befristete Personalstelle geschaffen, durch die die Übersetzung aller relevanten Dokumente und Formulare ins Englische ermöglicht wird. Die finanziellen Ressourcen wurden von der Vizepräsidentin für Internationales und Lehrkräftebildung bereitgestellt, da sie die Notwendigkeit solcher Maßnahmen erkannt hatte.

Auch an der [RWTH Aachen](#) erkannte man, dass Mittel zur Verfügung gestellt werden müssen, um die Grundbedingungen für eine Internationalisierung der gesamten Hochschule zu gewährleisten. Es wurden unter anderem Gelder für Englischkurse bereitgestellt, die sich an nicht wissenschaftliches wie auch wissenschaftliches Personal richten.

Zur Stärkung internationaler Hochschulaktivitäten nutzte man an der [Universität Göttingen](#) Mittel aus der Exzellenzinitiative, um den Fakultäten konkrete Anreize zu bieten, sich intensiver an internationalen Maßnahmen zu beteiligen. Es wurden in allen Fakultäten Internationalisierungsbeauftragte etabliert, die mit einem Fonds zur Kofinanzierung internationaler Maßnahmen ausgestattet sind. So hat man alle involvierten Akteure aktiv eingebunden.

Auch für die Internationalisierung des wissenschaftlichen Personals bedarf es finanzieller Unterstützung, wie der Vizepräsident für Internationales und Diversität der [Hochschule Bonn-Rhein-Sieg](#) erklärt:

„Wir wollen die Anzahl ausländischer Lehrender steigern, doch sind internationale Stellenausschreibungen besonders aufwendig, und auch nach der Einstellung benötigen diese Kollegen und Kolleginnen Unterstützung und Betreuung. Dieser Zusatzaufwand soll durch gesonderte Mittel abgedeckt werden.“

Einen hohen Zeitaufwand bedeuten auch die Aktivitäten im Rahmen des Forschungsmarketing. Antragstellungen sind meist aufwendig und verlangen von den Beteiligten ein großes zeitliches Engagement. Um die einzelnen Akteure überhaupt erst über Ausschreibungen zu informieren und bei der Konzeption von Anträgen zu unterstützen, gibt es unterschiedliche Verfahren. An einigen Hochschulen verfolgt und bewertet man Ausschreibungen innerhalb der zentralen Struktur und leitet sie gegebenenfalls an die jeweiligen Fakultäten oder Arbeitsgruppen weiter. Für die Antragstellung werden dann beispielsweise zusätzliche Mittel freigegeben oder auch externe Dienstleister hinzugezogen. Umgekehrt haben aber auch Fakultätsvertreter die Möglichkeit, der Hochschulleitung die Teilnahme an einer Ausschreibung mitzuteilen und Budget für entsprechende Unterstützungsleistung zu beantragen.

In Berlin werden die Fakultäten bei Maßnahmen im internationalen Marketing durch das Präsidium unterstützt.

An der TU Berlin versteht man gelebte Internationalität als wesentliches Marketinginstrument zur Rekrutierung internationaler Wissenschaftler. Impulse zur Realisierung dieses Anspruchs kommen im Wesentlichen aus dem zentralen Bereich der Universität. Im Arbeitsbereich der Vizepräsidentin für Internationales und Lehrkräftebildung verfolgt man entsprechende Ausschreibungen und entscheidet in Absprache mit dem Bereich Internationales/International Affairs, inwieweit diese für die TU Berlin von Interesse sind. Die relevanten Fakultäten holt man ins Boot und steuert den Antragsprozess – auch mit der notwendigen finanziellen Unterstützung. So regte vor einigen Jahren die Zentrale Frauenbeauftragte einen Antrag im europäischen Programm „Marie Curie“ an. Mithilfe dieses Förderprogramms sollten vielversprechende internationale Nachwuchswissenschaftlerinnen für die TU Berlin gewonnen werden. Die Antragstellung übernahm das Büro der Zentralen Frauenbeauftragten mit Unterstützung der Forschungsabteilung. Die Fakultäten wurden aufgerufen, den potenziellen Bewerberinnen einen Arbeitsplatz und entsprechende Unterstützung anzubieten. Das Programm läuft nun bereits seit einigen Jahren mit großem Erfolg. Die TU Berlin hat inzwischen ihren Eigenanteil und damit die Förderquote erhöht. Die federführende Unterstützung durch das Präsidium sei notwendig, solche großen, universitätsweiten Maßnahmen zu konzipieren und umzusetzen, heißt es seitens der Vizepräsidentin für Internationales und Lehrkräftebildung.

Um das internationale Profil der Hochschule zu schärfen, erachtet man an der **Hochschule Bonn-Rhein-Sieg** ein angemessenes Angebot englischsprachiger Studienangebote für notwendig. Um die Kollegen in den Fakultäten entsprechend zu motivieren, wurden finanzielle Anreize geschaffen:

Sogenannte „matching funds“ (Eigenmittel der Fachbereiche werden durch Mittel des Präsidiums aufgestockt) wurden ausgeschrieben, um die sich die einzelnen Fachbereiche bewerben konnten. Die Tatsache, dass der Antrag vom jeweiligen Dekan des Fachbereichs unterschrieben sein muss, verhin-

dert, dass es sich um eine ausschließlich von einer einzelnen Person getragene Maßnahme handelt. Die Anträge können auch ein Budget für Marketingmaßnahmen enthalten, die der Bekanntmachung des Studiengangs im internationalen Rahmen dienen. Die Entscheidung über die jeweilige Förderung wurde von einer Auswahlkommission getroffen, geleitet vom Vizepräsidenten für Internationalisierung und Diversität und paritätisch besetzt mit Vertretern aller Fachbereiche sowie dem International Office und dem Sprachenzentrum. Innerhalb eines Jahres konnte neben dem Aufbau zweier neuer internationaler Studiengänge auch das Interesse an Internationalisierungsmaßnahmen gesteigert werden.

Zahlreiche Maßnahmen, die die Internationalität der Hochschulen ausmachen, wie zum Beispiel internationale Studiengänge und Hochschulpartnerschaften, verursachen einen erheblichen Mehraufwand für die Mitarbeiter der Hochschulen. Dies betrifft etwa die Lehre an der ausländischen Partnerhochschule, die Beteiligung an Ausschreibungen zu verschiedenen Förderprogrammen und nicht zuletzt die zielführende Vermarktung der verschiedenen Angebote. Es gibt Hochschulen, die hier nach Modellen suchen, die die Kollegen entlasten, die Reaktionsschnelligkeit und Flexibilität der Hochschule erhöhen und die Mittelverwendung generell flexibilisieren. Für einige Hochschulen stellt die Auslagerung und Bündelung dieser Aufgaben in An-Instituten eine Lösung dar.

Die Technische Hochschule Wildau hat ein An-Institut gegründet, das Wildau Institute of Technology, das englischsprachige Masterstudiengänge anbietet, die kostenpflichtig sind, vor allem aber den Bedürfnissen der ausländischen Studierenden gerecht werden. Die Qualitätssicherung der Lehre ist dennoch weiterhin an der Technischen Hochschule Wildau angesiedelt und wird von den Professoren und Dozenten übernommen. Ihre zusätzliche Arbeitsleistung in der Lehre und in der Forschung kann durch die Einnahmen des An-Instituts kompensiert werden. Das An-Institut hat die Rechtsform eines Vereins und darf keine Gewinne erzielen. Überschüsse aus den eingeworbenen Mitteln können für Marketing und weitere Maßnahmen zur Internationalisierung der Hochschule verausgabt werden.

Auch die **Hochschule Bonn-Rhein-Sieg** entschied sich für die Gründung eines An-Instituts, an dem auch das notwendige Marketing betrieben wird:

Die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg unterhält ein sogenanntes „2+2-Programm“ mit einer chinesischen Partnerhochschule. Das heißt, zwei Jahre des Bachelorstudiums verbringen die chinesischen Gaststudierenden an ihrer Heimathochschule und zwei Jahre an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Um diese und weitere internationale Studiengänge besser durchführen und vermarkten zu können, gründete man ein von der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg rechtlich unabhängiges An-Institut, das als gemeinnütziger, eingetragener Verein durch seine Mitglieder, die zugleich Mitarbeiter der Hochschule sind, an die Hochschule angebunden ist. Hier gehen die Beiträge der chinesischen Studierenden ein, woraus wiederum die zusätzlichen Aktivitäten, die über direkt studienbezogene Veranstaltungen hinausgehen, finanziert werden (zum Beispiel spezielle Tutorien, Orientierungsveranstaltungen, Betreuung, Marketing). Unlängst konnte man im Rahmen eines Wettbewerbs überdies Mittel der Otto Benecke Stiftung für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen für Migranten einwerben. Hierbei profitierte die Hochschule von der Flexibilität eines privatrechtlich organisierten An-Instituts.

Zudem stellt das An-Institut der chinesischen Partnerhochschule ein erfolgsorientiertes Budget für das Marketing vor Ort zur Verfügung, bemessen nach der Zahl der angeworbenen Studierenden. Das An-Institut wird als essenzieller Bestandteil der internationalen Marketingstrategie und als durchaus ausbaufähig gesehen.

/ 5.7 STANDORT-, REGION- UND VERBUNDMARKETING

- / Hochschulen sehen zunehmend den Bedarf, sich über die Hochschulgrenzen hinaus bekannt zu machen. Stadt- und Regionalmarketing nehmen an Bedeutung zu.
- / „Institutional branding“ für internationale Zielgruppen rückt in den Fokus der Bemühungen, wird aber bisher noch unzureichend durch gezielte Marketingmaßnahmen umgesetzt.
- / In Grenzregionen bewährt sich die Vermarktung der Internationalität des Standorts oder Verbunds. Gezieltes und gut koordiniertes Marketing der verschiedenen Akteure soll für jede einzelne beteiligte Hochschule einen Mehrwert schaffen.
- / Marketing im Verbund muss gut strukturiert sein. Die Konstituierung von Arbeitsgruppen sowie die genaue Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten sind entscheidende Erfolgsfaktoren für groß angelegte Initiativen.

Markenbildung und Branding erachtet man laut Onlineerhebung an den befragten Hochschulen als sehr wichtig. Die Bedeutung von Studienqualität (100 % Zustimmung), Forschung und Services (je 87,6 %) sowie Standort, Rankings und Corporate Design (je 81,3 %) werden dabei besonders hoch bewertet. Eine vergleichsweise weniger große Rolle spielt aus Sicht der Befragten dagegen die Region (56,3 %). Dennoch zeigten die Fallstudien, dass man sich zunehmend Gedanken macht, wie man die Hochschule über den Campus und die Stadtgrenzen, wenn nicht sogar Landesgrenzen hinaus sichtbar machen kann und dabei auch gezielt die Vorteile der eigenen regionalen Lage nutzt. Allerdings sind die Hochschulen bemüht, selbst bei einem gemeinsamen Marketing im (regionalen) Verbund ihr Alleinstellungsmerkmal sichtbar zu machen.

Fragestellungen diesbezüglich sind: Wie erlangt unsere Hochschule einen Wiedererkennungswert und wie können wir in diesem Kontext die Region als Marketingfaktor nutzen? Welchen Mehrwert haben unsere internationalen Studierenden von dem speziellen Standort unserer Hochschule? Und wie hebt sie sich gegen die vielen anderen Konkurrenten in der Region ab?

Vor diesem Hintergrund hat sich die Markenbildung der Hochschulen erweitert – nicht die Hochschule alleine steht im Fokus, es sind ebenfalls die Standorte, also die Stadt oder die Region, die mit vermarktet werden. Hierzu sind eine gute Abstimmung der einzelnen Akteure untereinander und eine sinnvolle Verteilung von Zuständigkeiten und Aufgaben gefragt.

Welche Strukturen und Prozesse dem Standortmarketing zuträglich sind, zeigen die folgenden Beispiele:

Im Rahmen der Überlegungen zum Marketing der Hochschule und ihrer Darstellung nach außen ist man an der [Universität Göttingen](#) zu der Überzeugung gelangt, dass ein integratives Vorgehen, das alle Akteure auf dem Campus wie auch die Stadt und das Land einbezieht, der einzig sinnvolle Weg ist, um der Universität und ihrem Standort Rechnung zu tragen. International zu sein bezieht sich auf den gesamten Lebensraum der Studierenden und Lehrenden. Deshalb wurden alle Campus-Partner, die drei Max-Planck-Institute, das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt und auch das Deutsche Primatenzentrum, in die strategische Imageentwicklung einbezogen. Zusätzlich wurde die Stadt als Partner gewonnen, ebenso Vertreter des Landes Niedersachsen; auch KMU, ein offenes Netzwerk von Unternehmen und Wirtschaftsvertretern aus dem Großraum Südniedersachsen und Universitätsvertretern, konnte in den Prozess integriert werden. Zunächst strukturierte man die Kommunikation auf der politischen Ebene und schuf ein Gremium bestehend aus Präsidium, Bürgermeister, Dezernenten und einem Vertreter der Niedersachsen Stiftung. Sie legten die groben Leitlinien und Ziele fest. Auf der Arbeitsebene stimmen sich derweil unterschiedliche Arbeitsgruppen ab, die sich klar definierten Themen und Aufgaben widmen. Auch der Allgemeine Studierendenausschuss

(AStA) wird eingebunden, auf der kommunalen Ebene sind Landräte involviert. Der hohe Vernetzungsgrad und die klare Aufgabenverteilung haben bereits große Erfolge gezeitigt, die in der Stadt sichtbar sind.

Hochschulen, die an Landesgrenzen liegen, erweitern ihren Marketing-Radius über staatliche Grenzen hinweg, wie sich beispielsweise in Offenburg zeigt. Hier wird die Internationalität des Standortes genutzt. Den Studierenden steht mit der Einschreibung an der Universität automatisch auch das Angebot der anderen Verbundsuniversitäten offen. Damit erweitern sich das fachliche Spektrum und die kulturelle Diversität. Die grenzübergreifende Mobilität der Studierenden wird durch finanzielle Erleichterungen gefördert.

Bereits seit 30 Jahren unterhält die [Hochschule Offenburg](#) Kooperationen mit Universitäten und Hochschulen im Grenzbereich, also mit der Schweiz und Frankreich. Weil viele dieser Kooperationen von einzelnen Personen abhängig waren und das Interesse insgesamt zurückging, entschied man sich zur Gründung einer festen Verbundstruktur. Die [TriRhenaTech](#) vereint zahlreiche deutsche, schweizerische und französische Hochschulen. Gemeinsam vermarkten sie ihre Studienangebote und akquirieren Fördergelder, in der Regel EU-Mittel. Jede Hochschule kann hier mit ihrem speziellen Profil werben und dennoch den Verbund als zusätzlichen Mehrwert einsetzen. Gemeinsame Studienangebote sind vor dem Hintergrund von Marketingzielen attraktiver als rein nationale Angebote, und das über die Regionengrenzen hinaus. Klare Strukturen mit verschiedenen Entscheidungsgremien bilden die Grundlage für ein gemeinsames und wirkungsvolles Marketing. So gibt es jeweils ein Gremium auf Rektorebene sowie auf der Ebene der Forschungsbeauftragten und der Studiengangsleiter. Die verschiedenen Belange werden hier abgestimmt und dann in einer Leitungsrunde entschieden. Der Verbund ermöglicht stabile Kooperationen, die Beteiligung vieler Partner mit unterschiedlichen Profilen und Angeboten sowie die ressourcenschonende Umsetzung von Marketingaktivitäten.

/ 6

ZUSAMMEN- FASSUNG

Die vorliegende Studie gibt einen Überblick darüber, wie das internationale Marketing aktuell an deutschen Hochschulen strukturell verortet und personell umgesetzt wird. Ziel der Studie war es, den Status quo zur Umsetzung und Verortung des internationalen Marketing an deutschen Hochschulen zu beschreiben und Kennzahlen an Hochschulen zu erheben. Zudem sollten Modelle zur Darstellung von exemplarischen Marketingstrukturen und Marketingprozessen an Hochschulen beschrieben und Beispiele guter Praxis, die sich auf Prozesse und Strukturen an Hochschulen verschiedenen Typs stützen, dargestellt werden. Neben eigenen Primärerhebungen (quantitative Onlinebefragung, qualitative Interviews und Einzelfallstudien) wurde auf vorliegende Sekundärdaten sowie die Ergebnisse von Workshops mit GATE-Germany und Hochschulvertretern zurückgegriffen.

ONLINEBEFRAGUNG

Mit der Onlinebefragung wurden vier verschiedene Befragungsgruppen angesprochen (Hochschulleitung, Presse, Marketingbeauftragte und International Office bzw. Akademisches Auslandsamt). Die Ansprache erfolgte dabei zielgruppenspezifisch, sodass die Befragten nur um Angaben zu den für sie relevanten Themenbereichen gebeten wurden.

Verortung und strategische Steuerung

Die Rückmeldungen der Befragten verdeutlichen, dass die strategische Gesamtsteuerung von internationalem Marketing an den Hochschulen nur selten in einer spezifischen Position festgelegt ist: An rund 57 % der Hochschulen existiert eine solche Position nicht. Etwa 35 % der Hochschulen haben die strategische Gesamtsteuerung des internationalen Marketing klar in einer Position festgelegt. An mehr als der Hälfte dieser Hochschulen liegt diese im Verantwortungsbereich der Hochschulleitung. Akademische Auslandsämter sind ebenfalls häufig verantwortlich (42 %). Seltener sind Marketingabteilungen oder auch der Bereich Presse in die strategische Gesamtsteuerung des internationalen Marketing involviert. Danach gefragt, wie die Steuerung des internationalen Marketing an den Hochschulen erfolgt, zeigt

sich, dass eine Mischform aus zentraler Steuerung und dezentraler Aktivität vorherrscht. Von einer klaren „top-down“-Steuerung oder auch einem reinen „bottom-up“-Vorgehen berichteten jeweils rund 10 % der Befragten.

An den meisten Hochschulen existieren Internationalisierungsstrategien (64 %) oder sie befinden sich im Planungs- bzw. Entwicklungsprozess (34 %). Auch zeigen die Rückmeldungen aus den International Offices, dass existierende Internationalisierungsstrategien maßgeblichen Einfluss auf die Arbeit und die Internationalisierungsaktivitäten nehmen.

Während somit das Bewusstsein für eine allgemeine strategische Ausrichtung der Internationalisierungsaktivitäten an den Hochschulen insgesamt hoch ist, berichteten die Befragten deutlich seltener von internationalen Marketingstrategien. Hier interessierten sowohl genuin internationale Marketingstrategien als auch Kombinationen mit nationalen Marketingstrategien. Etwa die Hälfte der Hochschulen verfügt über eine internationale Marketingstrategie (30 %) oder sieht aktuell den Bedarf, an der Entwicklung einer solchen Strategie zu arbeiten (20 %).

Akteure

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass internationales Marketing niemals nur die Angelegenheit eines Bereichs der Hochschule ist, sondern immer mehrere Funktionsbereiche betrifft – bei 75 % der befragten Hochschulen waren mindestens drei Akteure in das internationale Marketing eingebunden. Aus Sicht der Befragten sind die International Offices die zentrale Stelle für die Umsetzung des internationalen Marketing: 84 % der Befragten gaben an, dass diese an ihrer Hochschule regelmäßig Aufgaben im internationalen Marketing übernehmen. Doch auch die Hochschulleitungen sind häufig in die operative Umsetzung des internationalen Marketing eingebunden (60 %). Auch Kommunikation bzw. Presse (50 %) sowie der Organisationsbereich Marketing (40 %) sind mit internationalem Marketing befasst. Dezentrale Akteure wurden ebenfalls, wenn auch im Vergleich seltener, genannt. So berichtete etwa ein Viertel der befragten Hochschulvertreter von einer operativen Einbindung der Fakultäten/Dekane oder auch der Zusammenarbeit

im internationalen Marketing mit Studiengangsleitern, Studiengangskoor­dinatoren oder Leitern von Forschungsprojekten.

Kommunikation und Abstimmung

Die Rückmeldungen der Befragten verdeutlichen, dass zwischen diesen Akteuren sowie auch mit der Hochschulleitung zahlreiche Abstimmungsaktivitäten zum internationalen Marketing erforderlich sind. Das International Office nimmt dabei an den meisten Hochschulen eine Schnittstellenfunktion ein: Mit dem International Office wird der höchste Abstimmungsbedarf zum internationalen Marketing gesehen. Allerdings wird auch deutlich, dass der Bedarf an Abstimmung des internationalen Marketing mit nahezu allen involvierten Akteuren als hoch wahrgenommen wird: Auch der Bedarf an Abstimmung mit der Hochschulleitung, den Bereichen Kommunikation und Presse sowie Marketing und auch der Bedarf an Abstimmung mit dezentralen Akteuren (Studiengangskordinatoren und Studiengangsleiter) wird mehrheitlich als hoch eingeschätzt. Stellt man diesen Rückmeldungen die Einschätzungen der Befragten zum Abstimmungsaufwand gegenüber, wird deutlich, dass der Bedarf wesentlich höher ist als der wahrgenommene Aufwand, sodass der Nutzen den Aufwand deutlich überwiegt. Dafür spricht auch, dass die Befragten in der Abstimmung der Akteure miteinander einen wichtigen Erfolgsfaktor für internationales Marketing erkennen.

Die Befragten, die von nur wenig Austausch zum internationalen Marketing an ihrer Hochschule berichteten, wurden danach gefragt, mit welchen Akteuren sie sich mehr Austausch wünschen würden bzw. mit welchen Akteuren sie den größten Bedarf an Austausch haben. Hier rückten die Hochschulleitungen sehr deutlich in den Fokus: 61 % der Befragten, die aktuell keine oder nur wenig Abstimmung ihrer internationalen Marketingaktivitäten mit der Hochschulleitung haben, wünschen sich hier mehr.

Herausforderungen bei der hochschulinternen Abstimmung liegen aus Sicht der Befragten vornehmlich darin, dass viele Beteiligte mit heterogenen Bedürfnissen in die Prozesse involviert sind, eine klare Institutionalisierung von Abläufen und Zuständigkeiten jedoch fehlt. Auch fehlen zum

Teil klare Strategien sowie personelle Ressourcen. Als ein weiterer problematischer Aspekt bei Abstimmungsprozessen wurden Akzeptanzprobleme genannt. So fehle einigen Akteuren das Bewusstsein für den Bedarf an Internationalität, Marketing werde „nur“ national verstanden. Deshalb wurde der Bedarf an einem hochschulinternen „Marketing für das Marketing“ betont. Mit Marketing befasste Akteure sahen zudem Herausforderungen im Hinblick auf zu leistende Überzeugungsarbeit bzw. bei der Vermittlung der Sinnhaftigkeit von Maßnahmen, nicht zuletzt da die Wirksamkeitsmessung bzw. der Wirksamkeitsnachweis von Marketingaktivitäten schwierig sei. Hier wünschten sich die Befragten wiederholt eine hochschulübergreifende Strategie bzw. ein Verständnis von internationalem Marketing als hochschulübergreifende Aufgabe.

In relativ deutlichem Gegensatz zu der Bedeutung, die der hochschulinternen Abstimmung für den Erfolg des internationalen Marketing zugeschrieben wird, steht, dass an nur wenigen Hochschulen Strukturen existieren, die die Abstimmung der Akteure unterstützen. So berichtete lediglich ein Viertel der Befragten, dass es an ihrer Hochschule Koordinatorentreffen, einen Jour fixe, runden Tisch oder Ähnliches für internationales Marketing gibt.

Ausstattung

Etwa die Hälfte der Befragten bewertete das für internationales Marketing zur Verfügung stehende Budget als zu gering, um damit die gesetzten Internationalisierungsziele erreichen zu können. Aus Sicht von etwa jeder vierten der befragten Hochschulen ist das Budget angemessen. Auch wurde deutlich, dass dem Aufgabenbereich internationales Marketing an den Hochschulen häufig kein eigener Titel für Sach- und Projektkosten zugewiesen ist. Viele der Befragten konnten keine Angabe zu einem dedizierten monetären Sachkostenbudget für internationales Marketing machen. Dies gilt selbst für die International Offices, die eine deutliche Schlüsselposition bei der Umsetzung des internationalen Marketing einnehmen. Ausgehend davon, dass ein quantitativer Vergleich der finanziellen Ausstattung zwischen einzelnen Hochschulen aufgrund der verschiedenen Kontextbedingungen, Studierendenzahlen, Hochschultypen etc. nur eingeschränkt möglich und

sinnvoll ist, wurden die Befragten um eine subjektive Einordnung ihres Budgets für internationales Marketing gebeten. Hier zeigt sich, dass die eigene (geringe) finanzielle Ausstattung von den beteiligten Akteuren eher als die typische Situation angesehen wird: Die meisten Befragten gingen davon aus, dass ihr Budget kleiner als an anderen Hochschulen oder vergleichbar hoch/gering ist.

Markenbildung

Die Markenbildung bzw. das Branding der Hochschule ist für das internationale Marketing von hoher Relevanz. Für 87 % der Befragten waren Aufbau und Pflege einer international bekannten Marke ein wichtiges Marketingziel. Demgegenüber verfolgen jedoch nur knapp 40 % der Hochschulen bereits entsprechende Aktivitäten.

Wenn es darum geht, mit welchen Aspekten die Hochschulen an der Markenbildung ihres Hauses arbeiten und für sich werben, stehen die Studienqualität (100 % Zustimmung) und Forschung (87,6 %) besonders hervor. Aber auch den Services wird mehrheitlich eine eher hohe Bedeutung für die Markenbildung beigemessen. Weiterhin maßen jeweils über 80 % der Befragten den Faktoren Standort, Rankings und Corporate Design eine eher große Bedeutung bei. Eine vergleichsweise etwas weniger große Rolle spielt die Region für die Markenbildung der Hochschule.

Wirkungsmessung

An knapp jeder vierten der befragten Hochschulen werden Maßnahmen zur Erfolgs- und Wirkungskontrolle der internationalen Marketingaktivitäten umgesetzt. Weitere rund 20 % planen die Etablierung solcher Maßnahmen, sodass für zusammengefasst etwa die Hälfte der Hochschulen das Thema Erfolgskontrolle handlungsrelevant ist. Demgegenüber verfolgt ebenfalls etwa die Hälfte der Hochschulen keine entsprechenden Aktivitäten bzw. Planungen. Die wenigen Hochschulen, die bereits Maßnahmen zur Wirkungsmessung umsetzen, fokussieren dabei vor allem auf die Bilanzierung ihrer Teilnahme an internationalen Messen sowie auf digitale Angebote wie die englischsprachige Website und den Auftritt in sozialen Medien. Als Instru-

mente werden dabei vor allem retrospektive Befragungen von internationalen Studierenden und Wissenschaftlern oder auch die Erhebung und Auswertung von Kennzahlen (zum Beispiel Mobilitätsstatistiken) eingesetzt.

Digitalisierung

Nur wenige Hochschulen haben bisher eine Digitalisierungsstrategie erarbeitet, die auch die Bereiche Internationalisierung oder internationales Marketing explizit umfasst. So ist eine Strategie, die sich mit dem Einsatz digitaler Instrumente zur Unterstützung von Aktivitäten befasst, die der Erreichung der Hochschulziele – und hier insbesondere der Internationalisierungsziele – dienen, bislang nur an knapp jeder zehnten der befragten Hochschulen vorhanden. Das Thema ist jedoch durchaus von Relevanz, denn mehr als ein Drittel der Befragten gab an, dass eine solche Strategie aktuell in Planung ist. Aus den Erfahrungen der Hochschulen wird deutlich, dass an der Ausarbeitung internationaler Digitalisierungsstrategien vor allem Hochschulleitungen und der Bereich Presse und Kommunikation beteiligt sind. Die konkrete Umsetzung digitaler Instrumente liegt hingegen vorrangig im Verantwortungsbereich von Presse und Kommunikation sowie Vertretern aus dem Bereich Marketing. Auch mit Blick auf den Themenzusammenhang Digitalisierung und internationales Marketing wurde deutlich, dass bisher an den Hochschulen nur wenig systematisierte Kommunikation bzw. Abstimmung zwischen den beteiligten Akteuren stattfindet.

Erfolgsfaktoren

Als wesentliche Erfolgsfaktoren des internationalen Marketing benannten die Befragten gute interne Abstimmungsprozesse bzw. die gute Qualität der Zusammenarbeit in Teams bzw. zwischen hochschulinternen Abteilungen. Zudem wurden die monetäre und die personelle Ausstattung der Hochschulen genannt. Auch der strategischen Verankerung und Steuerung der Prozesse wurden große Bedeutung beigemessen. Die Mehrheit der Hochschulen sieht auch im Vorhandensein eines Corporate Designs einen deutlichen Erfolgsfaktor für das internationale Marketing. Der Rückgriff auf Know-how externer Dienstleister ist aus Sicht der Befragten nur ein unwesentlicher Er-

folgsfaktor für internationales Marketing. Dies lässt sich möglicherweise so interpretieren, dass in den letzten Jahren eine deutliche Professionalisierung erfolgt ist und in den Hochschulen die Potenziale für erfolgreiches internationales Marketing grundsätzlich vorhanden sind. Ordnet man die Befunde der Onlinebefragung im Rückgriff auf diese Erfolgsfaktoren ein, lassen sich folgende Ergebnisse zum Status quo des internationalen Marketing festhalten:

- / **Personelle Ausstattung:** Die Verfügbarkeit von Personal wird übereinstimmend als maßgeblicher Erfolgsfaktor für das internationale Marketing wahrgenommen. Dem gegenüber steht, dass an einigen Hochschulen nur wenig oder gar kein Personal für dieses Aufgabengebiet eingeplant bzw. verfügbar ist. Zudem ist zu berücksichtigen, dass nur an wenigen Hochschulen eigens auf internationales Marketing zugeschnittene Funktionsbereiche existieren.
- / **Existenz einer zentralen koordinierenden Stelle für internationales Marketing:** Die deutliche Mehrheit der Befragten wertet es als erfolgsfördernd, wenn das internationale Marketing durch eine zentrale koordinierende Stelle unterstützt wird. Angesichts der aktuellen Situation an den Hochschulen zeigt sich hier eine deutliche Diskrepanz, da solche Funktionsstellen mehrheitlich fehlen, insbesondere an den befragten Fachhochschulen.
- / **Finanzielle Ausstattung:** Das monetäre Budget ist aus Sicht der Mehrheit der Befragten ein zentraler erfolgsfördernder Faktor. Der Umstand, dass an den Hochschulen häufig keine dedizierten Mittel für internationale Marketingzwecke vorhanden sind und diese oftmals aus verschiedenen Quellen zusammengetragen werden müssen, lässt sich daher aktuell eher als erfolgskritischer Faktor für das internationale Marketing festhalten.
- / **Abstimmung mit hochschulinternen Akteuren und Partnern:** Der hohe Stellenwert einer gelungenen Abstimmung und Koordination des internationalen Marketing ergibt sich allein schon aus der Vielzahl der betei-

ligten Akteure. Diesem Befund steht gegenüber, dass die Mehrheit der Befragten angab, dass an ihrer Hochschule keine Aktivitäten oder Maßnahmen existieren, die die Abstimmung der im internationalen Marketing tätigen Akteure unterstützen. Lediglich knapp ein Viertel der Befragten berichtete von Strukturen, die den regelmäßigen Austausch zwischen den beteiligten Akteuren ermöglichen.

- / **Existenz strategischer Ziele für das internationale Marketing:** Die strategische Ausrichtung des internationalen Marketing an definierten Zielen wird mehrheitlich als erfolgsfördernd wahrgenommen. Allerdings verfügt nur etwa jede dritte Hochschule über eine explizite internationale Marketingstrategie bzw. hat internationale Aspekte in eine allgemeine Marketingstrategie eingebettet, sodass die strategische Ausrichtung der Marketingaktivitäten aktuell nur an einem Teil der Hochschulen einer ausgewiesenen Marketingstrategie folgt.
- / **Berücksichtigung eines Corporate Designs bei der Durchführung von Marketingaktivitäten:** Auch dieser Aspekt stellt für die Mehrheit der Hochschulen einen Erfolgsfaktor des internationalen Marketing dar. In diesem Zusammenhang ist auch bedeutsam, dass fast 90 % der Befragten es als (eher) wichtig ansahen, das Branding der eigenen Hochschule mit Fokus auf internationale Zielgruppen zu stärken. De facto werden jedoch nur an etwa jeder dritten Hochschule Aktivitäten umgesetzt, die die Markenbildung der Hochschule insbesondere mit Blick auf internationale Zielgruppen unterstützen.

FALLSTUDIEN

Insgesamt wurden acht Fallstudien durchgeführt. Die Auswahl der Hochschulen erfolgte auf Basis der Erkenntnisse aus der Onlineerhebung und der telefonischen Interviews. Mit den Fallstudien sollte ein möglichst breites Spektrum der Hochschullandschaft abgedeckt werden. Berücksichtigt wurden Hochschulen unterschiedlicher Größe und fachlicher Ausrichtung, unterschiedliche Hochschultypen, verschiedene Standorte, auch mit Blick

auf die Nachfragesituation, Hochschulen, die im Verbund werben, und Universitäten, die über die Exzellenzinitiative gefördert werden. Zudem sollten Hochschulen besonders berücksichtigt werden, die sich nach eigenen Angaben bewusst mit dem Thema Hochschulmarketing auseinandersetzen. Schlussendlich ausgewählt wurden: TU Berlin, RWTH Aachen, Universität Freiburg, Universität Göttingen, Universität Mannheim, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Technische Hochschule Wildau, Hochschule Offenburg.

Internationalisierungsstrategie

Wie die Ergebnisse der Onlinebefragung zeigen, kommt der gezielten strategischen Ausrichtung von Internationalisierung an den Hochschulen ein hoher Stellenwert zu. Die Definition und stringente Umsetzung einer Internationalisierungsstrategie können dazu beitragen, Ressourcen effizient einzusetzen, indem man beispielsweise auf ein bestimmtes qualitatives Profil oder eine Weltregion fokussiert. Gerade Hochschulen mit wenig Ressourcen können hiervon profitieren. Die Diskussion um eine Internationalisierungsstrategie regt den Austausch zwischen den verschiedenen Akteuren der Hochschule – vor allem der zentralen und dezentralen Struktur – an. Im internationalen Wettbewerb kann ein klares Profil den Wiedererkennungswert einer Hochschule befördern. Nur wenige Hochschulen halten eine Internationalisierungsstrategie nicht für zwingend notwendig, um sich im internationalen Wettbewerb gut aufzustellen.

Verortung des internationalen Marketing

Die Themen Internationalisierung und Strategiebildung sind an den deutschen Hochschulen angekommen, ihre organisatorische Verortung und praktische Umsetzung werden aber unterschiedlich gehandhabt. An einigen Hochschulen hat es aufwendige Umstrukturierungsprozesse gegeben, die zur Neuregelung von Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen geführt haben. Solche „change“-Prozesse wurden teilweise mithilfe externer Unterstützung umgesetzt. Zur Verortung des internationalen Marketing sind zwei große Linien erkennbar: Entweder es existiert eine Personalstelle für internationales Marketing, die die vielfältigen Aufgaben steuert. Diese Person ist

dann zum Beispiel im International Office verortet oder direkt der Hochschulleitung unterstellt. Oder aber es existiert eine Arbeitsgruppe, die die verschiedenen Belange und Ziele der unterschiedlichen Zielgruppen koordinieren soll.

Für kleinere Hochschulen scheint sich das Modell zu bewähren, nationales und internationales Marketing in einer Person zu bündeln, die wiederum der Hochschulleitung direkt unterstellt ist. An einigen der untersuchten – vornehmlich den eher großen – Hochschulen wird internationales Marketing zunehmend als internationales Beziehungsmarketing verstanden. Ein zusätzliches Marketing über die Außenstrukturen der Hochschule bietet sich in der Regel nur für die großen Hochschulen an, die über entsprechende Netzwerke und Ressourcen verfügen.

Abstimmungsprozesse

In den Hochschulen sind im Schnitt mindestens drei Ebenen mit internationalem Marketing befasst. Erfahrungsaustausch und Prozesssteuerung gestalten sich für kleinere Hochschulen etwas einfacher, da weniger Menschen mit den einzelnen Aufgaben betraut sind und Kommunikation direkter funktioniert. In kleinen Arbeitsgruppen werden Erfahrungen ausgetauscht und Entscheidungen gefällt. In diesen Arbeitsgruppen müssen Vertreter der zentralen wie auch der dezentralen Ebene der Hochschule vertreten sein. Wichtig ist, dass die jeweiligen Arbeitsgruppen fest etabliert sind, sich in regelmäßigen Abständen treffen und mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind.

Informations- und Wissensmanagement

Die Bündelung von Erfahrungen und Wissen an zentraler Stelle erweist sich als äußerst wichtig, da auf diese Weise Ressourcen gespart werden können und Abstimmungsprozesse reibungsloser ablaufen. Der Austausch über Erfahrungen mit verschiedenen Marketinginstrumenten und -maßnahmen oder auch mit potenziellen Partnerhochschulen ist sinnvoll, aber bisher nur wenig geregelt. Während die kleineren Hochschulen in persönli-

chen Abstimmungsrunden agieren, wünschen sich die großen Hochschulen standardisierte Lösungen, die zeitliche und personelle Ressourcen einsparen. Digitalisierungsaktivitäten beziehen sich bislang allerdings vornehmlich auf den Umgang mit Studierenden und Partnern als Kunden im Sinne eines Customer-Relationship-Managements. Social-Media-Instrumente, Suchmaschinenoptimierung, MOOCs oder auch die „Virtual Campus Tour“ richten sich an Interessierte und externe Informationssuchende. Schwierig scheint es hingegen, hochschulintern Doppelstrukturen und Fehlinvestitionen zu vermeiden. Einem digital unterstützten Wissensmanagement wird das Potenzial zugeschrieben, die Effizienz des Marketing zu erhöhen.

Qualitätsmanagement

Die besuchten Hochschulen sehen die Notwendigkeit, ihre Marketingmaßnahmen zu bilanzieren, um das internationale Marketing strategisch und effizient auszurichten. Oftmals führen die einzelnen Fakultäten eine Vielzahl an Maßnahmen durch, deren Erfolg oder Misserfolg an zentraler Stelle nicht ankommt. Umgekehrt verfügen die International Offices über Erfahrungswissen im Umgang mit internationalen Aktivitäten, das von den Fakultäten mitunter nur bedingt abgerufen wird.

An einigen Hochschulen fragt das International Office Erfahrungen bezüglich Hochschulmessen ab, wertet diese aus und leitet die Ergebnisse an die Internationalisierungsbeauftragten der Fakultäten weiter. Erfahrungen zu Hochschulpartnerschaften werden eher „informell“ unter den Wissenschaftlern ausgetauscht. An kleineren Hochschulen wird Qualitätsmanagement durch kleinere Arbeitsgruppen betrieben, die gleichzeitig auch für die Steuerung der einzelnen Maßnahmen und Prozesse zuständig sind.

Anreize durch Budgetzuteilung

Die finanzielle Ausstattung gilt den Hochschulen als wichtiger Erfolgsfaktor. In der Regel wird das Budget direkt von der Hochschulleitung freigegeben. Gelder für Marketingmaßnahmen werden zum Teil aber auch extern akquiriert. Meist sind diese Gelder an bestimmte Aktivitätsrahmen gebunden. Die Internationalität einer Hochschule manifestiert sich zudem auch in einem

international ausgerichteten Personalmarketing. Zusätzliche finanzielle Mittel sind hilfreich, um Personalentwicklung zu internationalisieren. In der Regel wird hier „von oben“ gesteuert und mit Budget unterstützt.

Die Beantragung von Fördermitteln ist aufwendig. Um bei der Antragstellung zu unterstützen, sind entsprechende personelle und/oder finanzielle Unterstützungsleistungen wirksam. Zahlreiche Maßnahmen, die die Internationalität der Hochschulen ausmachen, wie zum Beispiel internationale Studiengänge und Hochschulpartnerschaften, verursachen einen erheblichen Mehraufwand für die Mitarbeiter. Dies betrifft beispielsweise die Lehre an der ausländischen Partnerhochschule, die Beteiligung an Ausschreibungen zu verschiedenen Förderprogrammen und nicht zuletzt die zielführende Vermarktung der verschiedenen Studienangebote. Es gibt Hochschulen, die hier nach Modellen suchen, die die Kollegen entlasten, die Reaktionsschnelligkeit und Flexibilität der Hochschule erhöhen und die Mittelverwendung generell flexibilisieren. Für einige Hochschulen stellt die Auslagerung und Bündelung dieser Aufgaben in An-Instituten eine Lösung dar.

Standort-, Region- und Verbundmarketing

Zunehmend existieren Überlegungen, wie man die Hochschule über den Campus und die Stadtgrenzen, wenn nicht sogar Landesgrenzen hinaus sichtbar machen kann und dabei auch gezielt die Vorteile der eigenen regionalen Lage nutzt. Fragestellungen diesbezüglich sind: Wie erlangt unsere Hochschule einen Wiedererkennungswert und wie können wir in diesem Kontext die Region als Marketingfaktor nutzen? Welchen Mehrwert haben unsere internationalen Studierenden vom speziellen Standort unserer Hochschule? Und wie hebt sie sich gegen die vielen anderen Konkurrenten in der Region ab? In diesem Sinne hat sich die Markenbildung der Hochschulen erweitert – nicht die Hochschule alleine steht im Fokus, es sind ebenfalls die Standorte, also die Stadt oder die Region, die gleichzeitig mit vermarktet werden. Hierzu ist eine gute Abstimmung der einzelnen Akteure untereinander und eine sinnvolle Verteilung von Zuständigkeiten und Aufgaben gefragt.

/ LITERATUR

- GATE-Germany (Hrsg.) (2010): Internationales Hochschulmarketing an deutschen Hochschulen. Ergebnisse einer bundesweiten Umfrage. Durchführung der Untersuchung: Dr. Ulrich Heublein, HIS Hochschul-Informationssystem GmbH. URL: http://www.gate-germany.de/fileadmin/bilder/Expertenwissen/internationales_hochschulmarketing_an_deutschen_hochschulen.pdf letzter Zugriff: 01.06.2017.
- GATE-Germany (Hrsg.) (2014). Internationales Hochschulmarketing in Deutschland. Ergebnisse einer Studie aus dem Jahr 2011. Vorgelegt von Prof. Dr. Barbara M. Kehm. URL: http://www.gate-germany.de/fileadmin/dokumente/angebote/Expertenwissen/Marketingwissen_Kompakt/GATE_MWK_Incher_online.pdf, letzter Zugriff: 01.06.2017.
- Knight, Jane (1997): Internationalization of Higher Education: A Conceptual Framework. In: Knight, Jane/Wit, Hans de (Hrsg.): Internationalisation of Higher Education in Asia Pacific Countries. Amsterdam: European Association for International Education. S. 5-19.
- Knight, Jane (2004): Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. In: *Journal of Studies in International Education*, 8 (1), S. 5-31.
- Schröder, Thomas/Sehl, Ilka (2010a): Herausforderung Internationalisierung. In: Leszczensky, Michael/Barthelmes, Tanja (Hrsg.): Herausforderung Internationalisierung. Die Hochschulen auf dem Weg zum Europäischen Hochschulraum. Stand und Perspektiven. Dokumentation der 5. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung am 29.-30. April in Hannover. Hannover: HIS. S. 89-104.
- Schröder, Thomas/Sehl, Ilka (Hrsg.) (2010b): Internationalisierung von Hochschulen. Ergebnisse eines deutsch-österreichischen Benchmarking-Verfahrens (HIS: Forum Hochschule 8/2010). URL: https://his-he.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/fh-201008.pdf, letzter Zugriff: 01.06.2017.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Beteiligung an der Onlinebefragung im Hauptfeld	27
Abb. 2:	Befragungsteilnehmer nach Hochschultyp	28
Abb. 3:	Befragungsteilnehmer nach Funktionsbereich (laut Adressliste)	29
Abb. 4:	Erfahrung der Befragungsteilnehmer auf ihrer jeweiligen Position	30
Abb. 5:	Geschlechterverteilung der Studienteilnehmer nach Befragungsgruppe	30
Abb. 6:	Existenz einer Position für strategische Steuerung des internationalen Marketing	31
Abb. 7:	Verortung der strategischen Gesamtsteuerung für internationales Marketing	33
Abb. 8:	Steuerung des internationalen Marketing	33
Abb. 9:	Existenz einer Internationalisierungsstrategie	34
Abb. 10:	Einfluss der Internationalisierungsstrategie auf die eigene Arbeit	34
Abb. 11:	Existenz einer internationalen Marketingstrategie	36
Abb. 12:	Einfluss der internationalen Marketingstrategie auf die eigene Arbeit	36
Abb. 13:	Operative organisatorische Verortung des internationalen Marketing	38
Abb. 14:	Perspektive der Befragten auf die Beteiligung einzelner Hochschulebenen am internationalen Marketing in Bezug auf einzelne Internationalisierungsziele	41
Abb. 15:	Einbindung einzelner Hochschulebenen in Bezug auf konkrete Marketingaktivitäten bzw. -maßnahmen	42

Abb. 16:	Existenz von Funktionseinheiten mit genuinem Aufgabengebiet internationales Marketing	43
Abb. 17:	Abstimmungsaktivitäten hinsichtlich des internationalen Marketing	44
Abb. 18:	Abstimmungsbedarf hinsichtlich des internationalen Marketing	45
Abb. 19:	Wahrgenommener Abstimmungsbedarf hinsichtlich des internationalen Marketing mit dem Akademischen Auslandsamt nach Befragungsgruppe	47
Abb. 20:	Abstimmungsaufwand hinsichtlich des internationalen Marketing	47
Abb. 21:	Bedeutsamkeit der Abstimmung hinsichtlich des Erfolgs im internationalen Marketing	48
Abb. 22:	Existenz von Maßnahmen, die die Abstimmung von internationalem Marketing unterstützen	48
Abb. 23:	Bewertung des verfügbaren Budgets	50
Abb. 24:	Zur Verfügung stehendes Budget für internationales Marketing	52
Abb. 25:	Vergleichbarkeit der monetären Ausstattung mit anderen (vergleichbaren) Hochschulen	53
Abb. 26:	Geplante Veränderungen des Budgets für internationales Marketing	54
Abb. 27:	Personelle Ausstattung des internationalen Marketing	54
Abb. 28:	Personelle Ausstattung des internationalen Marketing nach Funktionsbereichen der Hochschulen	55
Abb. 29:	Bewertung der Wichtigkeit von Aufbau und Pflege einer international bekannten Marke	57
Abb. 30:	Existenz von Maßnahmen zur Markenbildung	57
Abb. 31:	Bedeutsamkeit verschiedener Aspekte für internationale Markenbildung	58

Abb. 32:	Existenz von Maßnahmen zur Erfolgskontrolle	59
Abb. 33:	Maßnahmen zur Erfolgskontrolle	61
Abb. 34:	Aktivitäten, die mittels Erfolgskontrolle einer Beurteilung unterzogen werden	61
Abb. 35:	Existenz einer Digitalisierungsstrategie	62
Abb. 36:	Akteure, die an der Ausarbeitung der Digitalisierungsstrategie beteiligt sind	62
Abb. 37:	Akteure, die mit digitalen Instrumenten an der Erreichung internationaler Marketingziele beteiligt sind	63
Abb. 38:	Existenz einer systematisierten Abstimmung mit Akteuren, die mit der Realisierung digitaler Instrumente befasst sind	64
Abb. 39:	Einfluss verschiedener Aspekte auf den Erfolg des internationalen Marketing	66
Abb. 40:	Anzahl der Studierenden (national und international) an den betrachteten Hochschulen	72
Abb. 41:	Verortung internationales Marketing an der Universität Freiburg	85
Abb. 42:	Arbeitsgruppe Internationales Hochschulmarketing an der TU Berlin	86
Abb. 43:	Verortung des internationalen Marketing an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg	89
Abb. 44:	Einbeziehung der Außenstrukturen in das internationale Marketing an der RWTH Aachen	90

INTERNATIONALES MARKETING AN DEUTSCHEN HOCHSCHULEN

Strukturen und Prozesse – Ergebnisse einer Studie

Internationales Marketing ist an den Hochschulen heute allgegenwärtig: Sie entwickeln Rekrutierungsstrategien für internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie für Studierende, sie entsenden Delegationen in strategische Partnerländer, sie erarbeiten ein internationales Markenprofil, werben auf internationalen Messen und werten internationale Rankings aus. Inwiefern es eigens hierfür eingesetzte Managerinnen und Manager für internationales Marketing oder Marketingbeauftragte gibt und wie zentral oder dezentral internationales Marketing betrieben wird, ist von Hochschule zu Hochschule unterschiedlich. Auch Budget und Bedeutung, die internationalem Marketing beigemessen werden, differieren stark. GATE-Germany hat 2016 die vorliegende Studie in Auftrag gegeben. Durch eine Onlinebefragung sowie Fallstudien an acht Hochschulen ergibt sich ein differenziertes Bild zur Verortung und Anbindung des internationalen Marketing sowie zu Kommunikation, Ressourcen und Umsetzung.