

# Strategien des planbaren Erfolges

## *Vision eines Marketing der Wissenschaften*

von Dr. Wolfgang Krebs

im Internet:

URL: <http://www.wk-wkw.de/texte/aufs/A-Strategien-planbaren-Erfolges.pdf>

Stand: 19.10.2005

---

Meine sehr verehrten Damen und Herren!

Ich darf Sie herzlich begrüßen und zu einem Thema einladen, dessen Formulierung auf den ersten Blick abstrus erscheint. Dennoch gedenke ich, Ihnen dessen Sinnhaftigkeit nahezubringen. Vielen Dank für Ihre freundliche Einführung.

Ich stelle Ihnen die Vision eines Wissenschaftsmarketing vor – das heißt, kein geschlossenes Konzept. Unterstützt seien meine Ausführungen durch Folien und die Pin-Wand. Ich lade Sie ein, sich die Materialien aus dem Internet herunterzuladen:

*[FOLIE 1: Eingangsseite Dr. Wolfgang Krebs]*

Soweit zum organisatorischen Teil meines Vortrages.

Wir nehmen es mit der Umwandlung der Behörden-Universität zum Staatsunternehmen ernst. Und doch besteht Anlass, mit der derzeitigen Reformdiskussion etwas unzufrieden zu sein. Denn sie tangiert zu wenig die Mentalitätsfrage. Die Prozesse der Reform laufen auf eine Anverwandlung an unternehmerisches Denken hinaus. Dies aber verlangt nach entsprechenden Konzepten: nach – das ist meine These – einem Marketing.

Der Begriff des Wissenschaftsmarketing enthält eine Provokation. Sollen wir die Wissenschaft dem Diktat des Marktes ausliefern? Im Rahmen von universitären Pflichten auch noch Plakate kleben? Marktschreierisch verfahren wie die Obstverkäufer auf dem Wochenendmarkt?

Nein, im Gegenteil: Marketing der Wissenschaften soll den universitären Raum vor dem übermäßigen Zugriff des Marktes schützen. Und zwar durch den sachgerechten Umgang mit der Kategorie des Erfolges.

Erfolg ist in der Wissenschaft Definitionssache. Die Fächer suchen ihn dort, wo sie ihn auch erlangen können. Doch sollte niemand meinen, nur der eigene Erfolgsbegriff sei maßstäblich. Entscheidend ist, dass er Anerkennung bei denen findet, die Gestaltungsbefugnisse innehaben.

Enthalten wir uns jedoch jener Marketing-Neusprache, die alle, auch Studierende, als ›Kunden‹ qualifiziert. Es geht um die Substanz, nicht um den Jargon. Darum also, welchen ›Charakter‹ das Wissenschaftsmarketing annehmen sollte. Ich behaupte: den Charakter des Social Marketing.

Social Marketing akzentuiert das ›Produkt‹ der ideellen Werte: nämlich

*[FOLIE 2: Social Marketing]*

religiöse, kulturelle, akademische, karitative, politische oder visionäre Anliegen. Gesundheitsvorsorge zählt zum Sozialmarketing, auch Umweltschutz. Folie 2 nennt weitere Beispiele. Social Marketing bietet die Idee als Selbstzweck an, nicht als Mittel zu profitgeleiteten Zwecken. Social Marketing definiert sich durch

- ◆ die fehlende Gewinnerzielungsabsicht,
- ◆ die Dominanz von Leitbildern,
- ◆ die Begrenztheit der finanziellen Mittel,
- ◆ das Prinzip der Teilkostendeckung,
- ◆ Akzentuierung des Ehrenamtes und sonstiger Freiwilligkeit.

Wer wollte darin nicht unsere universitäre Situation widergespiegelt sehen? Ausnahmslos alle Kriterien treffen zu. Sogar die Betonung des Ehrenamtes und der Freiwilligkeit.

De facto haben universitäre Wissenschaftler die Idee des Marketing auch früher schon praktiziert. Jede Buchveröffentlichung, jeder Gastvortrag ist Selbstmarketing. Volle Hörsäle waren nicht immer nur der Raumnot geschuldet. Dienstleistungswille und erfreuliches Arbeitsklima zählten nicht zu den Seltenheiten. Probleme erwachsen bis zur Stunde eher daraus, dass einzelne Aspekte nicht der konzeptionellen Planung unterliegen.

Versuchen wir also eine Strukturierung des planbaren, erfolgsorientierten Marketing der Wissenschaften: Das verrät deren Seele nicht, sondern kräftigt sie in der Konkurrenz zur ständig fortschreitenden Ökonomisierung.

# 1. ›Strategisches‹ Wissenschaftsmarketing

Gestatten Sie mir, dass ich mich in Fragen des strategischen Wissenschaftsmarketing kurz fasse. Denn sie würden den Rahmen sprengen. Skizzieren wir nur, was dazu gehört und welche Konsequenzen daraus ableitbar sind.

*[FOLIE 3: Strategisches Wissenschaftsmarketing]*

Zunächst zur Selbstverständnis-Frage, die ein Marketer wohl Unternehmensphilosophie nennen würde. Dazu gehört:

## ***Der Anspruch der universitas***

Die Universitäten unterscheiden sich von anderen Hochschularten in der Akzentuierung der Universalität. Das umfassende Wissen früherer Jahrhunderte können sie nicht mehr bieten. Wohl aber ein Panorama der Vielfalt. Das breite Angebot ist ihr Markenzeichen.

## ***Interdisziplinarität***

Die prinzipielle Durchlässigkeit eröffnet den Fächern Perspektiven der Weitung, die für vielseitig begabte Studierende attraktiv sind. Als konzeptioneller Ansatz formuliert Interdisziplinarität ein bedeutsames Angebot. Dies macht ihn zu einem strategischen Marketingfaktor.

## ***Selbstverständnis der einzelnen Fächergruppen***

Es differenziert die Fächer und schafft die Grundlagen für deren ›Positionierung‹. Ob ein Fach/eine Gruppe primär theoretisches Wissen vermittelt, Grundlagenforschung betreibt, zweckorientierte oder zweckfreie geistige Leistungen akzentuieren will, das ist hier die Frage.

## ***Image und guter Ruf***

Das Image der Weltfremdheit wiegt schwer. Doch wie man längerfristig das eigene Image verändert, ist eine Domäne des strategischen Marketing. Das Gütesiegel der universitären Lehre ist ihre Seriosität, Glaubwürdigkeit und Authentizität. Wird das Image unklar, gewinnt der Akteur kaum neue Interessenten, sondern gefährdet den Stamm seiner Klientel.

## ***Fallbeispiel: Die populistische Tendenz***

Vor einiger Zeit erreichte mich die Ankündigung einer wissenschaftlichen Fachtagung zum Thema Klingeltöne auf Handys. War dies ein schlechter Scherz? Aus Sicht des strategischen Marketing sind populistische

sche Anwendungen nicht notwendig negativ. Viele erheben aus den falschen Gründen den richtigen Vorwurf. Der Angriff erfolgt aus der Perspektive einer traditionsorientierten Wissenschaft. Die Kritik hätte jedoch eine des strategischen Marketing sein müssen, welches die Angemessenheit von Themensetzungen hinsichtlich des vorhandenen Image betont.

### ***Exklusivität als Strategie***

Das Klischee des Elfenbeinturms transportiert das Zerrbild der gewollten Erfolglosigkeit und legt verengtes ökonomistisches Denken bloß. Selbst unter Marketing-Perspektiven ist der Vorwurf unsachgemäß. Was spräche gegen den Elfenbeinturm, solange man ihn nachfragt? Der erfolgreiche Elfenbeinturm ist kein Missgriff, sondern eine Nischenstrategie.

### ***Bestimmung des Verhältnisses von Forschung und Lehre***

Ob an einem Institut eher gelehrt oder geforscht werden soll, beeinflusst das Verhältnis zu den Nachfragenden beträchtlich. Forschungstätigkeit garantiert nicht Attraktivität. Strategisches Wissenschaftsmarketing darf indes die Forschung nicht gegen die Lehre ausspielen, sondern muss den Erfolg versprechenden Mix festlegen.

### ***Zielgruppenerforschung***

Die Zielgruppen der universitären Wissenschaft sind nicht nur die 19- bis 25-Jährigen mit Abiturzeugnis. Zunehmend nimmt auch die Seniorengruppe an den Angeboten der Universität teil. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines Seniorenmarketing. Und das Erfordernis der Typologisierung:

- ◆ die Studierfähigen, aber Passiven,
- ◆ die Aktiven, aber eher praxisorientiert Interessierten,
- ◆ die Intellektuellen im engeren Sinne.

### ***SWOT-Analyse***

SWOT ist eine strategisch relevante Selbstanalyse der Stärken und Schwächen (Strength-Weakness), sowie der Chancen und Risiken (Opportunities-Threats). In ersterem Analysedurchgang geht es um die eigenen Potenziale im Vergleich zum jeweils stärksten Mitbewerber. Das Ergebnis fließt in die Analyse der Chancen und Risiken ein.

Sollten einzelne Lehrende oder Institute SWOT-Analysen durchführen? Die Frage künftiger Mittelvergabe legt dies nahe. Beispiele für diese Tendenz sind:

- ◆ Potenzial des Themenangebots
- ◆ Ausstattung mit Lehrpersonal
- ◆ Mittelzuflüsse, Finanzierung durch Studiengebühren
- ◆ Verfügbarkeit von Spezialisten

SWOT sollte jedoch kein Instrument sein, ganze Fächer auszusortieren! Davor stehe die Bemühung, Schwächen auszugleichen. Andernfalls werden sich Lehrende wohl kaum daran beteiligen wollen.

### ***Konkurrenzanalyse***

Konkurrenzanalyse heißt, Rechenschaft darüber abzulegen,

- ◆ wer im eigenen Fach die Koryphäe ist und wer nicht,
- ◆ wessen Schriften beständig in der Fachliteratur zitiert werden,
- ◆ welche Schwerpunkte andere Institute oder Lehrende setzen,
- ◆ wie es ums Ansehen wissenschaftlicher Studiengänge bestellt ist.

### **›Profilschärfung‹**

Schärfung des Profils meint Schwerpunktsetzung in Forschung und Lehre, aber auch, dass eine Universität nicht mehr alles Mögliche anbieten muss. Bedauerlich, dass sich dies oft auf die Frage der Stellenstreichung und Institutschließung verengt. Profilschärfer dieser Richtung mögen bedenken, dass falsche strategische Entscheidungen praktisch irreversibel sind.

### ***Zielvereinbarungen und spezifizierter Erfolgsbegriff***

›Management by objectives‹ ist kein rein strategischer Gesichtspunkt. Zielvereinbarungen kommt dennoch Bedeutsamkeit in der unternehmerischen Strategie zu. Sie können (und sollen) nicht nur Erwartungen formulieren, die zur Motivation beitragen. Einzelwissenschaften können durch sie ihren spezifischen Erfolgsbegriff zum anerkannten Wertmaßstab fortentwickeln.

## **2. Operative Dimension: Marketing-Mix**

Der Marketing-Mix ermöglicht die konkrete Umsetzung strategischer Marketingentscheidungen. Traditionell ruht er auf den folgenden Säulen:

*[FOLIE 4: Marketing-Mix Produkt, Komm., Distribution, Preis, Service]*

Produktpolitik kann eher angebots- oder nachfrageorientiert sein. Nischenstrategien fragen: Was kann ich anbieten? und suchen sich ihre Kunden.

Distribution befasst sich mit der Verteilung des Angebots. Sie kann eher statisch oder eher dynamisch sein, wie das Lieferservice-Wesen zeigt.

Kommunikationspolitik wird zu oft fälschlich mit Marketing überhaupt gleichgesetzt. Sie enthält die Aspekte der Werbung, der Public Relations und die Beziehungen zu den relevanten Einflussgruppen.

Preispolitik schätzt, welche Gegenleistung pro Produkt am Markt durchsetzbar ist. Qualität, Exklusivität können zugleich mit dem Preis hoch oder niedrig angesetzt werden.

Schließlich der Service: Neuere Schriften fügen den traditionellen vier Säulen diese fünfte hinzu. Wir überlassen es marketingwissenschaftlichen Untersuchungen, ob diese Ergänzung theoretische Substanz besitzt. Diese Modifikation zeugt zumindest von der Idee der ›Dienstleistung‹.

Kundenbindung und Service leistet heute oft das *Customer Relation Management* (CRM) – ein Kundenverbindungsinstrument, meist auf EDV-Basis.

Versuchen wir nunmehr die Übertragung auf den inneruniversitären Raum der Wissenschaften.

[FOLIE 5-6: Marketing-Mix des Wissenschaftsmarketing]

### **Produktpolitik**

Viele meinen übereilt, das Produkt der Wissenschaften sei eben das Wissen selbst. Natürlich differieren somit ›die Produkte‹ von Fach zu Fach. Aber man vergesse nicht die berühmten *soft skills*,

- ◆ Bereitschaft zur Zusammenarbeit, Kommunikativität, Offenheit,
- ◆ Sprachenkompetenz, auch auf wissenschaftlichem Niveau,
- ◆ Methodologie, logisches Denken, Planen und Handeln,
- ◆ langer Atem, Durchhaltevermögen und Selbstdisziplin.

Wir wissen, welche Rolle der Dokortitel im Geschäftsleben spielen kann. Sollte man die Promotion nicht den Produkten beizählen?

### **Distributionspolitik**

Wissenschaftliche Distributionspolitik befasst sich mit allen Fragen der Organisation von Forschung und Lehre:

- ◆ Wahl der Art der Veranstaltung, Ort und Zeit,
- ◆ didaktische Methoden,
- ◆ Angemessenheit der Mittel.

Aktivierende Methoden, Präsentation und Rhetorik sind Marketing-Instrumente, auch die Beherrschung technischer Mittel, Internet und E-Learning.

### ***Kommunikationspolitik***

Im Vordergrund steht die Frage, mit wem eine dem eigenen Produkt und seiner Form angemessene Kommunikation überhaupt stattfinden soll:

- ◆ Mitarbeiter der universitären Public Relations,
- ◆ Universitätsleitungen,
- ◆ Journalisten, regional wie überregional,
- ◆ Vertreter der einschlägigen Ausschüsse in den Länderparlamenten.

Tue Gutes und sprich darüber! Mitunter ist es (beruflich) überlebenswichtig, dass die Richtigen erfahren, was man so alles leistet. Denn finanziert wird auf längere Sicht nur der, über den man Bescheid weiß.

### ***Preispolitik***

Es wäre einseitig, zu meinen, mit der Preisfrage gehe es ausschließlich um den Faktor Geld. Mit Bezug auf die Studierenden kommen vielmehr

- ◆ Ansprüche an den Einsatzwillen über mehrere Jahre hinweg,
- ◆ Probleme des zeitlichen Budgets

hinzu. Terminfragen und Arbeitsvermögen rechnen zu den Faktoren einer Gesamtbilanz, ›was für ein Studium zu zahlen ist‹.

### ***Service und ›Kunden‹beziehung***

Universitäres Wissenschaftsmarketing könnte die Chance ergreifen,

- ◆ überflüssige Anteile des studentischen Arbeitsaufwandes zu mildern,
- ◆ den Wünschen der Studierenden nicht nur zu entsprechen, sondern ihnen erst einmal nachzuforschen,
- ◆ Betreuung nach Maßgabe des Notwendigen zu organisieren.

Die zuvorkommende Haltung ist das Alpha und Omega gedeihlicher Beziehungen. Freundlichkeit meint ausschließlich Professionalität. Sie ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg, keine philanthropische Anwandlung.

### 3. Chancen und Missgriffe des operativen Marketing

Fehler können sich überall einschleichen. Je komplexer das Panorama der Marktsegmente, desto anfälliger werden die Konzepte für Irrtümer. Sie unterminieren den Erfolg. Sachdienliche Abstimmungen erhöhen demgegenüber die Erfolgsaussichten.

#### ***Missgriffe und Chancen innerhalb der Marketingbereiche***

Sie treten allgemein wie folgt auf:

Gute äußere Bedingungen, Bekanntheit, Kostenfreiheit und geschickte Zeitanforderung vermögen nichts dagegen, dass eine Veranstaltung nicht mehr dem neuesten Forschungsstand entspricht (das Produkt allein ist unzureichend).

Das aktuellste Forschungsseminar kann, bei guter Bekanntmachung und bemessenem Zeitaufwand, an Erfolg einbüßen, wenn es abends um 20 Uhr oder in einem stickigen, lichtlosen oder viel zu kleinen Raum stattfindet (die Distribution weist Mängel auf).

Desgleichen nutzt eine gute, sorgsam konzipierte Vorlesung wenig, wenn sie kurzfristig angekündigt wird und die Studierenden schon anderweitige Prioritäten gesetzt haben (Fehler der Kommunikationspolitik).

Ferner richten sämtliche sonstigen Qualitäten nichts gegen den Nachteil aus, den ein überzogener Zeit- und Arbeitsaufwand mit sich bringt (Missgriff in der Preispolitik).

Schließlich kann das exzellente Angebot, die angenehmste Arbeitsumgebung, die professionellste Öffentlichkeitsarbeit und die wohl abgewogene zeitliche Disposition wenig daran ändern, dass mangelnder Service gegenüber den Studierenden den Gesamterfolg minimiert.

*[FOLIE 7-9: Chancen und Missgriffe des Wissenschaftsmarketing]*

#### ***Das geistige ›Produkt‹ – nachfrageorientiert***

Lehrenden sind bei der Bestimmung der Lehrinhalte stark die Hände gebunden. Wäre es indes undenkbar, dass die Nachfragenden ein Wort mitreden? Lehrende sollten Themenwünsche aufnehmen und im Rahmen des Möglichen den Angeboten hinzufügen.

Das verlangt nicht nach regulären Abstimmungen. Diesen ist sogar zu widerraten, denn allzu leicht entwickelt die unterlegene Partei dann Gefühle der Frustration. Aber Befragungen, brieflich oder online, könnten



eine Art Schwerpunkt der Themen ermitteln. Oder, noch besser, informelle Gespräche mit einer möglichst hohen Zahl anwesender Studenten.

Aus eigener Erfahrung weiß ich zu berichten, dass der Zuspruch größer ist, wenn die Studenten das Gefühl haben, bei der Entscheidung über Lehrinhalte mitgewirkt zu haben.

### ***Veranstaltungstitel – und ihre kommunikative Dimension***

Veranstaltungstitel entbehren oft jeglicher Werbewirksamkeit. Fast gewinnt man den (allerdings meist falschen) Eindruck, der Anbieter lege es darauf an, Studierende von seiner Lehrveranstaltung fernzuhalten.

Ich nenne Beispiele aus meiner eigenen Vergangenheit. Denn wer Kritik an Marketingsünden übt, sollte zunächst vor der eigenen Haustür kehren.

Im Verlaufe von zehn Lehrjahren dominierten rein technische Titel. Sonderlich einprägsam waren sie nicht:

- ◆ 7 Mal »Einführung in ...« (die Analyse, Musikwissenschaft, deren Arbeitstechniken). Dass es sich um eine Einführung handelt, zeigte schon der Status als Proseminar. Die de-facto-Tautologie war unprofilisiert und enthüllte schon im Titel so manche Gefühle der Unlust.
- ◆ 5 Mal bloße Epochenspezifizierung wie: »des 15.« oder »des 19. Jahrhunderts«. Etwas über die Schwerpunktsetzung wird nicht ausgesagt.
- ◆ In 15 Fällen beließ ich es bei der Nennung des Künstlers, manchmal mit der Floskel »und seine Zeit« angereichert. Als ob historische Kontextualisierung nicht selbstverständlich wäre!

Ferner setzte ich manchmal zu viel voraus. Etwa, dass Studenten den Begriff der Hermeneutik zu kennen hätten. Mein Seminar *Musikalische Hermeneutik* zeitigte somit den vorhersehbaren ›Erfolg‹. Es rechnete nicht gerade zu den überlaufenen Veranstaltungen meiner Universitätskarriere.

Wäre es sinnvoll, unsere Gepflogenheiten gleichsam zu amerikanisieren? Dort hat man längst zu ganz anderen Usancen der Werbewirksamkeit gefunden:

- ◆ *Von der Hexe zum Serienmörder: Eine Kulturgeschichte des Verbrechens* (statt: ›Einführung in die Kulturwissenschaft‹)
- ◆ *Raumschiff Enterprise und die Religion* (statt ›Bibelkunde‹)
- ◆ *Quantum-Rätsel für jedermann*

Man täusche sich dabei nicht über die Inhalte: Diese spiegeln wider, was der Titel an Spaß verspricht.

Soll das allen Ernstes vorbildhaft sein? Wie steht es um die Seriosität? Allein, man kann jedwede Marketingstrategie durch den Hinweis auf ihre Entartungsformen diskreditieren. Gibt es nicht einen eleganten Mittelweg zwischen dem Einfallslosen und dem Reißerischen? So wenig Marketing das Vokabular der Spaßgesellschaft ergreifen muss, so unzukömmlich wäre die Verstaubung im Einerlei der Begriffe und Themen.

### ***Marketing durch Werbematerial***

Werbung und Public Relations sind sträflich vernachlässigte Mittel der Außenwirkung. Zuweilen sind sie bis zur Stunde verpönt und mit dem üblichen Odium der Lüge behaftet. Dennoch reift hier eine bittere Notwendigkeit heran – und eine Chance gleichermaßen.

Professionelle Werbematerialien gehören noch immer nicht zum Standard der Wissenschaften, besonders der Geisteswissenschaften:

- ◆ ›Kommentierte Vorlesungsverzeichnisse‹ bewegen sich auf dem untersten Designniveau einer Abiturzeitung.
- ◆ Flyer über Institute verströmen den Charme kirchlicher Jugendgruppen, nicht aber die Seriosität hoher Wissenschaftlichkeit.
- ◆ Internetauftritte suggerieren Modernität, aber sie sind oft das Produkt dilettierender wissenschaftlicher Mitarbeiter.

Selbstdarstellung indiziert auch die Wertschätzung, die man für das eigene Vorhaben besitzt. Wer sich selbst herabsetzt, darf nicht darauf hoffen, von Anderen respektiert zu werden. Daher empfehle ich die Aktivierung inneruniversitärer Kompetenz: vor allem der Künstler und Administratoren.

### ***›Kick off‹ – von Semester und Seminar***

Unsere Universitäten haben kein Gesicht. Daher identifiziert sich mittlerweile kaum jemand mehr mit ihr. Warum auch, sie ist so unkenntlich wie früher die Trabantenstädte des DDR-Plattenbaus.

Täte nicht ein wenig mehr Stil not? Etwa eine eindrucksvolle Eröffnung des Semesters in – *horribile dictu* – feierlichem Rahmen? Wie wäre es mit einem musikalischen oder allgemein künstlerischen Programm, einem kritischen Gastvortrag, der ein Thema der Zeit präsentiert und womöglich die

Gemüter erhitzt? Das alles würde der mangelnden Attraktivität der Universitäten und ihrer Fächer entgegenwirken.

Am Anfang sollte doch wohl die Versicherung stehen, dass man sich aufrichtig freut, auf das Interesse der Studenten zu stoßen. Das gilt dann auch für die Einzelveranstaltungen. Wäre nicht ein richtiger Kick-Off möglich, wie in anderen Fällen des Projektmanagements? Ein gezielter Anfangspunkt, der eine Mischung aus Attraktivität und Information ist bzw. erzeugt. Es geht nicht um Klamauf, sondern um anziehendes Design.

### ***Veranstaltungsdesign***

Und dann eben noch das Thema Blockseminare. Warum sollte die Universität nicht die nötigen Freiräume dafür eröffnen? Etwa, indem sie Tage für Blockseminare freihält. Viele Inhalte, vor allem Übungen, eignen sich nicht für diese Form. Aber für den Rest ergeben sich ungeahnte Möglichkeiten.

Wann kommt heute ein Lehrender schon einmal auf die Idee, dafür einen kleinen Catering-Service zu engagieren, wie er eigentlich zum Standard jeder Universität zählen sollte? Wesentlich ist dabei die Erfassung des Grundprinzips, welches zugleich das operative Marketing der Wissenschaften unterstützt. Die Zeiten, in denen man der hochwertigen geistigen Leistung nachsah, dass sie schlecht präsentiert war, wie einem guten Buch seinen unzulänglichen Einband, sind jedenfalls vorüber.

### ***Das Problem der aktivierenden Methoden in der Lehre***

Hierbei wird zweierlei geflissentlich übersehen. Erstens erlaubt die Dichte des Studienplanes oft gar nicht den Ausflug in allzu große Freiheiten. Und zweitens ist nicht jeder dafür geschaffen. Es ist keineswegs ausgemacht, dass sich Studierende über Gebühr aktivieren lassen wollen.

Das hat zunächst psychologische Gründe. Mit der Aktivierung im Studium verhält es sich wie mit den Begegnungs- und Verbrüderungsriten in der Kirche: Es ist nicht jedermanns Geschmack. Hinzu kommt die beständig lauende Furcht, sich zu blamieren. Darüber hinaus erbringen viele Studierende ihre Leistung auf rezeptivem Wege. Sie denken womöglich langsamer – dafür aber im Ergebnis gründlicher als ihre aktiveren Kommilitonen. Sollte man sie zwanghaft in eine Lage versetzen, in der sie nicht ihr Optimum erreichen?

Nützlich sind daher Methoden, die den Studierenden nicht als Individuum auf die offene Bühne zwingen. Stoffsammlungen an der Pin-Wand,

Kurzrecherchen, Beteiligungen an formativen Evaluationen wie dem Punktleben oder dem Blitzlicht reichen, zumindest für den Anfang.

### ***Der Student sei König – ihm gelte der Service***

Zu einem Service-Denken müsste die Bereitschaft gehören, sich ständig neu zu überlegen, was die Studierenden wirklich benötigen.

Wo im Lichte des künftigen Bachelor eine Verschulung mit dichtem Lehrplan der Wissensvermittlung Platz greift, sind Anleitungen zum Zeitmanagement gefragt. Auch sollten die Studierenden keine Zeit mit Überflüssigem verschwenden. Die Verfügung über Vorlesungs-Skripte wäre ein Beispiel.

Klientel-Beziehung gegenüber Studierenden meint weit Umfassenderes als nur die aufgeheiterte Mimik. Sie betrifft

- ◆ die Psyche der Studierenden,
- ◆ die Feinfühligkeit in der Problembehandlung,
- ◆ den Umgang mit dem studentischen ›Mittelmaß‹,
- ◆ die Bescheidenheit statt Prätention,
- ◆ die Freundlichkeit in der Erfüllung von Wünschen.

Außenstehende werden es vermutlich nicht glauben, aber manche Studierenden zeigen eine Anhänglichkeit, wie sie sonst nur noch gegenüber Psychotherapeuten vorkommt. Das deutet auf ein Bedürfnis, und der geübte Lehrende hat dafür Verständnis. Vermutlich befanden sich nicht wenige unter den jetzigen Professoren einstmals in einer ganz ähnlichen Lage.

Alles Weitere ist Zugabe, aber darum nicht weniger geeignet, eine gute Arbeitsatmosphäre zu erzeugen: Fragen wie die nach den Bibliotheksöffnungszeiten, der Erreichbarkeit der Lehrenden durch Sprechstunden – all diese Probleme kleinerer und kleinster Art, die in ihrer Summierung das Studentenleben gleichwohl zur Hölle machen können, sind das dankbare Feld des herausgeforderten Servicewillens.

Im Folgenden gehe es um diejenigen Missgriffe, die darin begründet liegen, dass es an der konzeptionellen Abstimmung mangelt.

*[Folie 10-11: Probleme der Abstimmung im Marketing-Mix]*

### ***Produkt versus Kommunikation (I): Angebote und Kundensuche***

Dass die Produkte des Wissenschaftsmarketing meist angebotsorientiert sind, hat nicht zu den nötigen Konsequenzen geführt. Ein zielgerichtetes Auswählen und Einladen zählt zu den Seltenheiten. Es mangelt an einer Korrelation zwischen Produkt und Kommunikation.

Ist das Angebot exklusiv – und zahlreiche Seminare der Orchideenfächer sind es –, dann heißt die Konsequenz: Laden Sie die geeigneten Studenten ein! Der Erfolg steigt zusammen mit dem Gefühl, als Individuum gern gesehen zu sein.

Dies verlangt natürlich eine sorgsame Pflege von Daten, eine sachgerechte Verwaltung und Computerkenntnisse in Excel oder Access: So manche Institute, die noch immer Karteikartenwirtschaft betreiben, sollten sich bald eines Moderneren besinnen.

### ***Produkt versus Kommunikation (II): Image und Umwerbung***

Demnächst droht uns vielleicht, wie heute in den USA, der Event. Das wird sicher missfallen, aber man sollte ihn unter Gesichtspunkten des Marketing neutral bewerten. Denn einige Fehler, die es heute schon gibt, dürfen sich dann nicht fortsetzen.

Sie treten in Erscheinung, wenn man in der Kommunikationspolitik Mittel einsetzt, die dem Geist des Produktes widersprechen. Populärmusik als Angebot bedarf einer anderen Bekanntgabe als ein Seminar über Goethe oder Beethoven. Eine theologische Veranstaltung über Grenzerfahrungen interessiert vermutlich andere Gruppen als die oben erwähnte Religion in Raumschiff Enterprise. Tatsächlich begegnet eher der Fehler des Einerlei, das die Besonderheit der Veranstaltung negiert.

Sachgerechtes operatives Wissenschaftsmarketing aber muss differenzieren. Was für die Titelwahl als solche schädlich ist, kann dem Mix nicht zum Vorteil gereichen. Die Veranstaltungen müssen ›ein Gesicht‹ erhalten. Aber auch das richtige, welches ihrem Charakter entspricht.

### ***Produkt/Distribution versus Preis: Gefühlte Angemessenheit***

Welcher Preis ist schon ›angemessen‹? Hier waltet subjektive Einschätzung. Das Phänomen des gefühlten Preises gegenüber dem realen ist aus unserem Wirtschaftsleben hinreichend bekannt. Es tritt ein, wenn etwas nicht im rechten Verhältnis zueinander zu stehen scheint.

Mal korreliert der Stoff nicht mit der Veranstaltungsform (Seminare geraten so zu uneigentlichen Vorlesungen). Mal sind die zeitlichen Dimensi-

onen ungeschickt bemessen. Es gibt Seminare, die sich quälend über ein Vierteljahr hinziehen. Oder sie werden in einer Geschwindigkeit durchgezogen, die der Vermittlung gänzlich abträglich ist.

In solchen Fällen geraten Preis, Distribution und Produkt gleich dreifach in Konflikt. Sind dann noch die geeignete Darstellung der Intentionen nach außen und der begleitende Service mangelhaft, ist die Konzeptionslosigkeit in Sachen der Abstimmung des Marketing-Mix vollendet.

Gibt es nicht Themen, die in sechs oder sieben, statt in dreizehn oder vierzehn Wochen besser abgehandelt werden? Wozu das ständig Gleiche künstlich in die Länge ziehen? Das Attraktive ist nicht das Ausführliche, sondern das Angemessene.

Vieles bliebe noch zu sagen. Vor allem über die Techniken der Informationsbeschaffung. Wissenschaftsmarketing müsste die Umfrage unter den Studierenden zum Standard werden lassen. Fragen, wie man einen so genannten Quick win erzielt, sind ebenfalls nicht ganz bedeutungslos. Denn die höheren Universitäts-Mächte warten nicht ewig auf Erfolge.

Der Ansatz korreliert darüber hinaus mit dem Gedanken eines Leistungslohnes. Denn alle Anstrengungen können nur wenig fruchten, wenn gerade die Marketingwilligen nichts als Mehrarbeit davon haben.

Schließlich ist die Unterstützung durch die Hochschuldidaktik ebenso zwingend wie die Rückendeckung durch die Wissenschaftsministerien.

Zum Schluss sei noch einmal einem Missverständnis vorgebeugt. Ich behaupte nicht, unsere Wissenschaften täten zu wenig für ihren Erfolg. Aber es mangelt an Konzepten, wodurch die Einzelaktion unter den Möglichkeiten ihrer Wirksamkeit verbleibt. Das mag viele erschrecken. Indes sind wir hier nicht dazu da, uns über die Realitäten zu belügen.

Wir sollten von den Profit- und Nonprofit-Unternehmen lernen, um nicht unter die Räder einer wild gewordenen Ökonomie zu geraten. Wollen wir lieber untersuchen, was wir von ihrer Kraft übernehmen können. Auf dass wir als Wissenschaftler und Vertreter des freien Geistes ihrer Macht nicht zur Gänze verfallen.

Literatur: Wolfgang Krebs: Marketing der Wissenschaften: Strategien des planbaren Erfolges; unter besonderer Berücksichtigung geisteswissenschaftlicher Studiengänge. Berlin: Rhombos-Verlag, 2006.

Folien zum Vortrag:

# **Strategien des planbaren Erfolges**

## **Vision eines Marketing der Wissenschaften**

**von**

**Dr. Wolfgang Krebs**

<b>Websites</b>	<b><a href="http://www.wolfgang-krebs.de">www.wolfgang-krebs.de</a></b> <b><a href="http://www.wk-wkw.de">www.wk-wkw.de</a></b>
<b>Vortrags-Material</b>	<b><a href="http://www.wk-wkw.de">www.wk-wkw.de</a></b> <b>(Rubrik ‚Termine‘)</b>

**Kontakt**

**E-Mail: [wkrebs@wk-wkw.de](mailto:wkrebs@wk-wkw.de)**

# Social Marketing

## Anliegen

- ◆ religiöse
- ◆ kulturelle
- ◆ akademische
- ◆ karitative
- ◆ politische
- ◆ visionäre

## Beispiele

- ◆ Gesundheitsvorsorge
- ◆ Entwicklungshilfe
- ◆ Kultur und Freizeitgestaltung
- ◆ Umwelt- und Minderheitenschutz

## Prinzip

## Idee als Selbstzweck

## Kennzeichen

- ◆ fehlende Gewinnerzielungsabsicht
- ◆ Dominanz von Leitbildern
- ◆ Begrenztheit der finanziellen Mittel
- ◆ Prinzip der Teilkostendeckung
- ◆ Ehrenamt / Freiwilligkeit



# **„Strategisches“ Wissenschaftsmarketing**

## **Selbstverständnis**

- ◆ **Anspruch der *universitas***
- ◆ **Interdisziplinarität**
- ◆ **„Positionierung“**
- ◆ **Image und guter Ruf**
- ◆ **Exklusivität als Strategie**

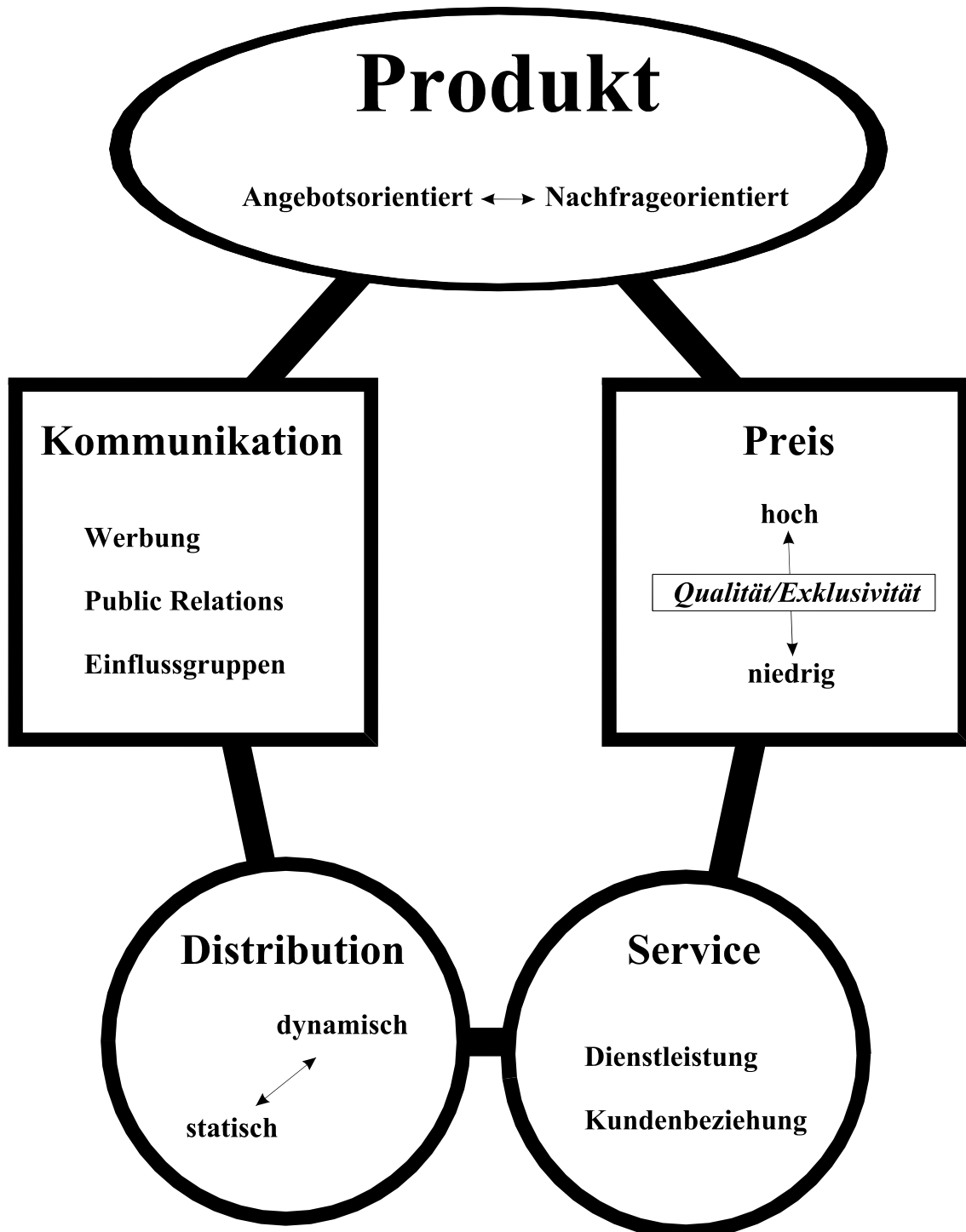
## **Dienstleistung/Analyse**

- ◆ **Verhältnis Forschung/Lehre**
- ◆ **Zielgruppenerforschung**
- ◆ **SWOT-Analyse: Stärken-Schwächen, Chancen-Risiko**
- ◆ **Konkurrenzanalyse**

## **Konsequenzen**

- ◆ **„Profilschärfung“**
- ◆ **Zielvereinbarungen**
- ◆ **spezifizierter Erfolgsbegriff**

# Operative Dimension: Marketing-Mix



# Marketing-Mix des Wissenschaftsmarketing

<b>Produktpolitik</b>	<b>das Wissen</b>	<b>die <i>soft skills</i></b>
-----------------------	-------------------	-------------------------------

- ◆ **Zusammenarbeit, Kommunikativität, Offenheit**
- ◆ **Sprachenkompetenz auf wissenschaftlichem Niveau**
- ◆ **Methodologie, logisches Denken, Planen und Handeln**
- ◆ **langer Atem, Durchhaltevermögen und Selbstdisziplin**
- ◆ **der akademische Grad**

<b>Distributionspolitik</b>	<b>Organisation Forschung/Lehre</b>
-----------------------------	-------------------------------------

- ◆ **Wahl der Art der Veranstaltung, Ort und Zeit**
- ◆ **didaktische Methoden**
- ◆ **Angemessenheit der Mittel**
- ◆ **aktivierende Methoden, Präsentation, Rhetorik**
- ◆ **Beherrschung technischer Mittel, Internet, E-Learning**

<b>Kommunikationspolitik</b>	<b>Werbung</b>	<b>Public Relations</b>
------------------------------	----------------	-------------------------

- ◆ **Mitarbeiter der universitären Public Relations**
- ◆ **Universitätsleitungen**
- ◆ **Journalisten, regional wie überregional**
- ◆ **Ausschüsse der Länderparlamente**

<b>Preispolitik</b>	<b>Faktor Geld</b>	<b>immaterielle Preise</b>
---------------------	--------------------	----------------------------

- ◆ **Ansprüche an den Einsatzwillen über mehrere Jahre**
- ◆ **Probleme des zeitlichen Budgets**
- ◆ **Arbeitsvermögen**

<b>Service und Kundenbeziehung</b>
------------------------------------

- ◆ **überflüssige Anteile des studentischen Arbeitsaufwandes mildern**
- ◆ **Wünschen der Studierenden – zu entsprechen – nachzuforschen**
- ◆ **Betreuung nach Maßgabe des Notwendigen organisieren**
- ◆ **zuvorkommende Haltung – Freundlichkeit als Professionalität**

# Chancen und Missgriffe des Wissenschaftsmarketing

## Das geistige ‚Produkt‘ - nachfrageorientiert

- ◆ Themenwünsche aufnehmen
- ◆ Befragungen, informelle Gespräche

⇒ Gefühl der Mitwirkung

## Veranstaltungstitel

<b>negativ:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ ‚Einführung in...‘</li><li>◆ bloße Epochenspezifizierung wie: ‚des 15.‘ oder ‚des 19. Jahrhunderts‘</li><li>◆ technische Titel, Floskeln wie ‚...und seine Zeit‘</li></ul>
<b>zu gelehrt:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ <i>Hermeneutik, ‚Ästhetik‘</i> usw.</li></ul>
<b>fragwürdig:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ <i>Von der Hexe zum Serienmörder: Eine Kulturgeschichte des Verbrechens</i> [‚Einführung in die Kulturwissenschaft‘]</li><li>◆ <i>Raumschiff Enterprise und die Religion</i> [statt ‚Bibelkunde‘]</li><li>◆ <i>Quantum-Rätsel für jedermann</i></li></ul>

## **Marketing durch Werbematerial**

- ◆ **Veranstungsverzeichnisse – Design-Problem**
- ◆ **Flyer – ohne Seriosität hoher Wissenschaftlichkeit**
- ◆ **Internetauftritte – Dilettantismen**

⇒ **Aktivierung inneruniversitärer Kompetenz**

## **„Kick off“ – von Semester und Seminar**

- ◆ **Gesichtslosigkeit der Universitäten**
- ◆ **Stillosigkeit und Traditionsferne**

⇒ **Eröffnung des Semesters in feierlichem Rahmen**

⇒ **Einzelveranstaltungen: Kick-Off**

## **Veranstaltungsdesign**

⇒ **Blockseminare**

⇒ **Catering-Service**

## **Aktivierende Methoden in der Lehre**

- ◆ **Dichte des Studienplanes – ohne Freiheiten**
- ◆ **psychologische Abwehr gegen Aktivierung**
- ◆ **Leistung auf rezeptivem Wege**

⇒ **keine zu rasche Individualisierung der Leistung**

## **Der Student sei König – ihm gelte der Service**

⇒ **Zeitmanagement**

⇒ **Verfügung über Skripte**

- ◆ **Psyche der Studierenden**
- ◆ **studentisches ‚Mittelmaß‘**

⇒ **Feinfühligkeit in der Problembehandlung**

⇒ **Bescheidenheit statt Prätention**

⇒ **Freundlichkeit in der Erfüllung von Wünschen**

⇒ **(Bibliotheksöffnungszeiten, Sprechstunden usw.)**

# Abstimmungsprobleme im Marketing-Mix

## Produkt versus Kommunikation (I) Angebote und Kundensuche

- ◆ **Produkte angebotsorientiert**
- ◆ **zielgerichtetes Auswählen selten**

- ⇒ **Laden Sie die geeigneten Studenten ein!**
- ⇒ **sorgsame Pflege von Daten**

## Produkt versus Kommunikation (II) Image und Umwerbung

- ◆ **Heraufkunft der Event-Kultur**
- ◆ **Kommunikation widerspricht dem Geist des Produktes**
- ◆ **Negation der Besonderheit der Veranstaltung**

- ⇒ **Differenzierung nach Titelwahl**
- ⇒ **Orientierung am Charakter der Veranstaltung**



## **Produkt/Distribution versus Preis Gefühlte Angemessenheit**

- ◆ **„Angemessenheit“ des Preises subjektiv**
  - ◆ **Phänomen des gefühlten Preises**
  - ◆ **Preis, Distribution und Produkt im Konflikt**
- ⇒ **Angemessenheit des Zeitaufwandes**
- ⇒ **Abwechslungsreichtum**

## **Anforderungen (Einzelfragen)**

- ◆ **Techniken der Informationsbeschaffung**
- ◆ **Umfrage unter den Studierenden**
- ◆ **Erzielung des Quick win**
- ◆ **Gedanken eines Leistungslohnes**
- ◆ **Unterstützung durch die Hochschuldidaktik**
- ◆ **Rückendeckung durch die Wissenschaftsministerien**