

## Instrumente zur Rekrutierung internationaler Studierender - Ein Praxisleitfaden für erfolgreiches Hochschulmarketing

### Kurzfassung / Executive Summary

Der Praxisleitfaden „Instrumente zur Rekrutierung internationaler Studierender“ wendet sich an Marketing- und Kommunikationsverantwortliche staatlicher und privater Hochschulen sowie ihrer Fachbereiche und Studiengänge. Er kann sowohl von Führungskräften (z.B. Leiter/in Marketing, Leiter/in Kommunikation, Prorektor/in) für die übergreifende operative Marketingplanung, als auch von Mitarbeitern der Marketing- und Kommunikationseinheiten für die Detailplanung und Umsetzung genutzt werden.

Dieser Leitfaden soll eine praktische Handreichung für den Einsatz von Instrumenten der

Marketingkommunikation geben und die Wahl vertriebsunterstützender Kanäle mit dem Ziel der Rekrutierung von Studierenden aus dem Ausland erleichtern. Diese beiden Aktionsfelder zählen zu den wesentlichen Entscheidungsbereichen von Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen an Hochschulen.

Die Fähigkeit, gute Studierende in ausreichender Zahl aus dem Ausland zu rekrutieren, spielt unter deutschen Hochschulen eine immer wichtigere Rolle. Vor dem Hintergrund eines verstärkten Wettbewerbs von Hochschulen hat dies bei einer wachsenden Zahl von Akteuren zu einer Hinwendung zum Marketing geführt. In Deutschland wird zunehmend der Tatsache Rechnung getragen, dass Marketing unerlässlich ist, um dem deutschen Hochschulsystem eine Rolle als relevanter Anbieter von „international education“ im Wettbewerb zu sichern. Nicht zuletzt geht es darum, die Position vor allem gegenüber Hochschulen der angelsächsischen Länder zu stärken, die sich schon seit Jahrzehnten erfolgreich vermarkten. Der Wettbewerb wird überdies mittlerweile durch neue Akteure aus klassischen Entsendestaaten intensiviert, die zunehmend als Aufnahmeländer für ausländische Studierende in Erscheinung treten (z.B. China, Malaysia, Singapur).

Berücksichtigt man den kurzen Zeitraum, in dem sich die meisten Hochschulen in Deutschland mit ihrer Vermarktung befasst haben, so sind enorme politische, konzeptionelle und praktische Fortschritte gemacht worden. Gleichwohl erstaunt nicht, dass das



internationale Hochschulmarketing noch Defizite aufweist. Insbesondere im Feld der Marketingkommunikation fehlen systematische Kenntnisse als Grundlage der Planung des Instrumenteinsatzes. Mit diesem Praxisleitfaden soll ein erster Schritt getan werden, diese Lücke zu schließen.

Die hier dargestellten Erkenntnisse wurden aus mehreren Quellen gewonnen. Grundlegende Zusammenhänge wurden aus allgemeinen, branchenübergreifenden Aussagen der Marketingwissenschaft und deren Übertragung auf den Sektor der Hochschulen abgeleitet. Sekundärrecherchen lieferten „Best Practice“ Beispiele, die durch Experteninterviews vertieft und erweitert wurden. Außerdem wurden Überlegungen zum Hochschulmarketing um Anregungen aus anderen Branchen erweitert. Die so gewonnenen Thesen wurden in Expertenworkshops diskutiert und überarbeitet. Abschließend erhielten Experten die Gelegenheit, den Entwurf der Studie zu kommentieren, bevor die Konsolidierung der gesammelten Erkenntnisse zum hier vorliegenden Praxisleitfaden führte.

Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen zur Rekrutierung ausländischer Studierender erzielen ihre bestmögliche Wirkung, wenn sie systematisch geplant und im Gesamtkontext einer Marketingstrategie erarbeitet und umgesetzt werden. Dazu dient ein konzeptioneller Rahmen der strategischen Marketingplanung, der im Kapitel 2 vor dem Hintergrund hochschulspezifischer Besonderheiten erläutert wird.

Dieser Gesamtprozess zur Planung, Durchführung und Kontrolle von Marketingkommunikation hat im Grundsatz seine methodische Gültigkeit unabhängig von den spezifischen Bedingungen einer Hochschule (z.B. Größe, Standort, Rechtsform, Angebotsspektrum, Image, Wettbewerber) und der jeweiligen Handlungsebene (z.B. Rektorat, Fakultät, Studiengang). Dagegen sind die kommunikativen Inhalte und damit verbunden auch die Gestaltung der eingesetzten Kommunikationsinstrumente den Besonderheiten einer Hochschule bzw. eines Studienangebots anzupassen.

Für die Marketingverantwortlichen einer Hochschule stellt sich daher die Aufgabe, sich ein Bild davon zu machen, in welchem Wettbewerberumfeld sich die eigene Hochschule befindet. Als Orientierungshilfe werden im Kapitel 2.3 fünf unterschiedliche Gruppen von Hochschulen skizziert:

- international agierende, forschungsintensive Qualitätsführer,
- international- und forschungsorientierte Hochschulen,
- Hochschulen mit überregionalem Kernmarkt und breitem Angebot,
- Hochschulen mit regionaler Verankerung, und
- spezialisierte Hochschulen.

Marketingverantwortliche können anhand dieser Systematik überlegen, welcher der fünf Gruppen ihre Hochschule am nächsten liegt. Vor diesem Hintergrund kann sowohl die Stoßrichtung der internationalen Marketingaktivitäten besser eingegrenzt als auch die hochschulspezifische Eignung und Gestaltung einzelner Kommunikationsinstrumente besser beurteilt werden.

Die Wirksamkeit kommunikationspolitischer Marketingmaßnahmen hängt in starkem Maß davon ab, ob die an einem Studienangebot in Deutschland interessierten ausländischen Personen durch eine kommunikative Botschaft überhaupt erreicht werden und ob sie die Botschaft als relevant und nützlich ansehen. Daher ist es für die Marketingtreibenden einer Hochschule zweckmäßig, sich ein Vorstellungsbild vom Entscheidungsprozess dieser Studieninteressierten zu machen. Kapitel 2.4 analysiert diesen typischen Entscheidungsprozess, der aus den Phasen besteht:

- Interessensweckung und Suchfeldeingrenzung,
- Informationssammlung und Spezifizierung der Entscheidungskriterien,
- Informationsbewertung und Anbieterpriorisierung,
- Bewerbung und Bewertung Anbieterfeedback,
- Kaufentscheidung,
- Entstehung von Entscheidungszufriedenheit.

Aus dem Entscheidungsprozess lassen sich Erkenntnisse gewinnen, wann welche kommunikative Botschaft, auf welchem Weg übermittelt, dem Studieninteressierten einen optimalen Nutzen für seine Kaufentscheidung bietet.

Darüber hinaus ist eine Unterscheidung zwischen grundständigen oder weiterführenden Studienangeboten als Gegenstand der Vermarktungsanstrengungen sinnvoll, da die jeweiligen Zielgruppen ganz unterschiedliche Informationsbedürfnisse besitzen. Kapitel 2.5 betrachtet diese Vermarktungsunterschiede genauer.

Alle Maßnahmen der Marketingkommunikation sind grundsätzlich aus drei Perspektiven zu betrachten. Diese beziehen sich auf unterschiedliche Aspekte des Informations- und Entscheidungsverhaltens und umfassen die Dimensionen

- der Entscheidungsfelder,
- der Entscheidungskriterien und
- der Informationsquellen

der Studieninteressierten. In allen drei Dimensionen haben die Marketingverantwortlichen einer Hochschule spezifische Gestaltungsentscheidungen zu treffen, um die gewünschten

kommunikativen Wirkungen zu erreichen. Kapitel 2.6 behandelt diese Gestaltungsdimensionen.

Das dritte Kapitel charakterisiert die möglichen Kommunikationsinstrumente. Für jedes Instrument werden Ziele, Vor- und Nachteile, nutzungsrelevante Verknüpfungen mit anderen Instrumenten, Einsatzmöglichkeiten, Gestaltungshinweise, Erfolgskennzahlen, praktische Beispiele und Literaturempfehlungen aufbereitet.

Folgende Instrumente werden dargestellt (Auflistung in alphabetischer Reihenfolge):

- Anzeigen,
- Cobranding,
- E-Mail-Kommunikation,
- Eventmarketing,
- Faltblätter und Broschüren,
- Hochschulverzeichnisse,
- Interaktive Webkomponenten,
- Kinowerbung,
- Merchandising und Werbeartikel,
- Messen und Informationsveranstaltungen (Roadshows),
- Multimediawerbung,
- Onlinewerbung,
- Direkte und indirekte persönliche Kommunikation,
- Plakate und Transparente,
- Poster,
- Postkarte,
- Pressearbeit,
- Radio,
- Sponsoring,
- Suchmaschinenwerbung,
- Telefonberatung,
- Website,
- Werbesendung.

Den Marketingverantwortlichen einer Hochschule steht, wie das Kapitel 3 eindrücklich zeigt, ein breites Spektrum unterschiedlichster Kommunikationsinstrumente zur Verfügung. Die alleinige Kenntnis der einzelnen Kommunikationsinstrumente erlaubt jedoch noch keine

Unterscheidung, welche Instrumente in welcher Phase des Entscheidungsprozesses eines Studieninteressierten besonders wirkungsvoll sind. Diese Zuordnung erfolgt im Kapitel 4.1. Damit wird deutlich, wie die Kommunikationsinstrumente kombiniert einzusetzen sind, um über den gesamten Entscheidungsprozess hinweg den Studieninteressierten optimal zu erreichen und im Sinne der Hochschule zu beeinflussen.

Wichtig für den Markterfolg und die Profilierung einer Hochschule bzw. ihrer Studienangebote ist auch eine grundsätzliche Bewertung, welchen Kommunikationsinstrumenten insgesamt eine besonders hohe bzw. eine geringere Bedeutung zukommt. Eine solche Differenzierung ist notwendig, um Entscheidungen zu treffen, welche Kommunikationsinstrumente

- besonderes intensiver und kreativer Gestaltungsaufmerksamkeit bedürfen,
- in welchem Maße finanzielle und personelle Ressourcen zugewiesen bekommen.

Anhand der Beurteilungsdimensionen „Relevanz für die Kundengewinnung“ und „Profilierungspotenzial“ werden daher im Kapitel 4.2 sechs Gruppen von Kommunikationsinstrumenten unterschieden:

- Standardinstrumente,
- Differenzierungsinstrumente,
- Profilierungsinstrumente,
- stark komplementäre Instrumente,
- schwach komplementäre Instrumente,
- marginale Instrumente.

Die gesamthafte Betrachtung in einem Relevanz-Profilierungs-Portfolio zeigt, dass sich die einzelnen Kommunikationsinstrumente sowohl hinsichtlich ihrer Relevanz für die Kundengewinnung als auch hinsichtlich der Profilierungspotenziale stark unterscheiden. Für die einzelne Hochschule ist es deshalb wichtig, Schwerpunkte auf Kommunikationsinstrumente mit hoher Gewinnungsrelevanz zu legen und sich nicht zu stark auf komplementäre oder gar marginale Instrumente zu fokussieren.

Mit der Gestaltung des Mix an Kommunikationsinstrumenten steht die Wahl der vertriebsunterstützenden Kanäle in engem Zusammenhang, die in Kapitel 5 erläutert wird. Ein vertriebsunterstützender Kanal stellt eine Verbindung zwischen der Hochschule und dem Studieninteressierten her mit dem Ziel, den Studieninteressierten an die Bewerbung heranzuführen. Im einfachsten Fall nimmt der Studieninteressent direkt Kontakt mit den zentralen Stellen der Hochschule auf. Es können jedoch auch verschiedene hochschuleigene und hochschulfremde Akteure dazwischengeschaltet sein, die in einer

jeweils spezifischen vertraglichen, ökonomischen und kommunikativen Beziehung untereinander stehen. Die in Kapitel 5 genauer beleuchteten vertriebsunterstützenden Kanäle sind:

- Agenturen,
- Alumniorganisationen,
- Auslandsbüros und Niederlassungen,
- Delegationen auf Auslandsreise,
- deutsche Schulen im Ausland.
- Hochschulverbände,
- Mittler auswärtiger Bildungs- und Kulturpolitik,
- Partnerhochschulen (inklusive wissenschaftliche Zusammenarbeit unter Forschern), sowie
- Studierende.

Jeder dieser vertriebsunterstützenden Kanäle wird in eigenen Abschnitten charakterisiert, die Ziele im Hinblick auf seine Nutzung durch die Marketingkommunikation aufgezeigt sowie Vor- und Nachteile seines Einsatzes dargestellt. Abschließend werden Einsatzmöglichkeiten und Gestaltungshinweise diskutiert und gegebenenfalls praktische Beispiele zitiert.

Die Wahl und Steuerung vertriebsunterstützender Kanäle besitzt in mehrfacher Hinsicht Bedeutung für Marketingverantwortliche an Hochschulen. Zum einen sind die Akteure innerhalb des Kanals wesentliche Träger der kommunikativen Botschaft gegenüber potentiellen Studienbewerbern und tragen mit ihren Handlungen, ihrem Image, ihrer Persönlichkeit und Integrität wesentlich zur Übertragung des Markenbilds der Hochschule bei. Zum zweiten bedienen sich die Akteure verschiedener Kommunikationsinstrumente, die zum Teil von der Hochschule zur Verfügung gestellt, zum Teil auch selbst gestaltet werden. Zum dritten stellen die am Vertriebsprozess beteiligten Personen und Institutionen neben den Studieninteressenten eine weitere wichtige Zielgruppe dar, die mit den Instrumenten der Marketingkommunikation informiert, gesteuert und motiviert werden soll.

Einer Hochschule wird es nicht gelingen, mit Beginn ihrer Befassung mit dem internationalen Marketing sämtliche Instrumente in ihrer bestmöglichen Form und Zusammensetzung zu verwenden. Es zeigt sich, dass Marketingorganisationen stattdessen vielfach einen schrittweisen Entwicklungsprozess durchlaufen, der in Kapitel 6 dargestellt wird.

Dieses schrittweise Vorgehen ist erforderlich, weil zum einen i.d.R. die Mittel für den sofortigen Einsatz aller Instrumente in ihrer höchsten Ausbaustufe nicht vorhanden sein werden. Zum zweiten muss insbesondere eine junge Marketingorganisation ihren

Instrumenteeinsatz im Zeitablauf anpassen und verändern, da ihr Wissens- und Erfahrungsschatz kontinuierlich wächst und eine immer zielgenauere Profilierung der Instrumente ermöglicht.

Die Schritte dieses Entwicklungsprozesses sind im Einzelnen:

1. Bereitstellung der Kapazitäten,
2. Einsatz von Instrumenten mit hoher Kundengewinnungsrelevanz in ihrer Basisform,
3. Erfahrungssammlung im direkten Kundenkontakt,
4. Ausbau und Verfeinerung des Instrumenteeinsatzes,
5. Volle Ausschöpfung des Profilierungspotentials der Instrumente.

Je nach dem Reifegrad ihrer Marketingkommunikation befindet sich eine Hochschule in einem mehr oder weniger fortgeschrittenen Entwicklungsstadium. Mit dem hier vorgestellten Modell können Marketingverantwortliche beurteilen, welchen Stand ihre Kommunikationspolitik erreicht hat, welche Lücken für ein kohärentes Zusammenspiel der Instrumente noch zu füllen sind, und welcher Entwicklungspfad vor dem Hintergrund knapper Ressourcen in Zukunft einzuschlagen ist. Damit bietet der hier vorgestellte Entwicklungsprozess der Marketingkommunikation Unterstützung insbesondere in der mittel- und langfristigen Planung des Einsatzes der Kommunikationsinstrumente.

---

**Autoren:** Jürgen Bode, Gerhard W. Jäger, Ulrike Koch, Fritz S. Ahrberg

**Verlag:** W. Bertelsmann Verlag (WBV)

**Erscheinungsdatum:** Juni 2008

**ISBN:** 978-3-7639-3660-1

**Bezugsmöglichkeiten:**

Für GATE-Mitglieder zum vergünstigten Preis von € 25,- (inkl. Versand) unter [www.gate-germany.de/publikationsbestellung](http://www.gate-germany.de/publikationsbestellung).

Für Nicht-Mitglieder zum Preis von € 39,90 (zzgl. Versand) unter [www.wbv.de](http://www.wbv.de).

**Ansprechpartnerin & Verbindungsreferentin**

für Internationales Hochschulmarketing in der HRK:

Frau Ulrike Koch

Telefon: (0228) 887-122

<mailto:koch@hrk.de>