

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz

**Marketing als Orientierung
für
Wirtschaft und Wissenschaft**

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1995

AP - Nr. 95/ 06

ISBN 3 - 930166 - 34 - 8

Dieser Aufsatz basiert auf dem Vortrag "Marketing als Orientierung für Wirtschaft und Wissenschaft", den der Verfasser am 10. Juni 1995 im Rahmen des Braunschweiger Kongresses "Wissenschaft als Zukunftskultur" anlässlich des 250jährigen Gründungsjubiläums der Technischen Universität Braunschweig gehalten hat.

Marketing als Orientierung für Wirtschaft und Wissenschaft

- Kurzfassung -

Marketing stellt allgemein eine **Managementkonzeption zur zielorientierten Gestaltung von Austauschprozessen** mit organisationsinternen und -externen Partnern dar, insbesondere mit Partnern auf Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie im Bereich der allgemeinen Öffentlichkeit. In dieser Sicht ist Marketing prinzipiell für jede Institution von Bedeutung, die sich mit **Märkten**, d. h. Orten des (freiwilligen) Leistungsaustauschs, konfrontiert sieht. Dies trifft für Wirtschaftsorganisationen ebenso zu wie für Institutionen der Wissenschaft.

Im Bereich der **Wirtschaft** verlangt das Marketing vor allem eine Orientierung der Unternehmen an den Interessen der **Kunden**, um erwünschte Austauschprozesse herbeizuführen. Obwohl eine in dieser Weise ausgerichtete Unternehmensführung keineswegs unumstritten ist, trägt sie, empirischen Forschungsergebnissen zufolge, zum Unternehmenserfolg wesentlich bei.

Auch die **Wissenschaft** kann heute und morgen vom Marketing profitieren. Wissenschaftliche Leistungen, die konsequent den Interessen relevanter Anspruchsträger entsprechend erstellt, gestaltet und kommuniziert werden, können grundsätzlich dazu beitragen, die Legitimation des wissenschaftlichen Tuns zu erhöhen, gerade auch in Zeiten zunehmender Wissenschaftskritik. Eine Minderung der Kluft zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit wird davon die Folge sein.

Marketing als Orientierung für Wirtschaft und Wissenschaft

Inhalt	Seite
1. Einleitung	1
2. Versionen und Subjekte des Marketing	2
3. Das Marketing als Orientierungskonzept für Personen und Institutionen	9
3.1. Das Marketing als personale Orientierung	9
3.2. Das Marketing als institutionale Orientierung	14
3.2.1. Das Marketing als Dimension und Erfolgs- faktord der Unternehmensführung	17
3.2.2. Das Marketing als Orientierung für das Wissenschaftsmanagement	24
3.2.2.1. Wissenschaftsmarketing und Wissenschaftsmanagement	24
3.2.2.2. Die marketing-orientiert geführte staatliche Universität - eine Utopie?	29
3.2.2.2.1. Marketing-Information	30
3.2.2.2.2. Marketing-Konzeption	31
3.2.2.2.3. Marketing-Implementierung und -Kontrolle	55
4. Resümee	60
Literaturverzeichnis	62

1. Einleitung

Das Thema "Marketing als Orientierung für Wirtschaft und Wissenschaft" mag manchem teils trivial, teils absurd erscheinen. **Trivial** vielleicht deshalb, weil das Marketing schon seit langem die Führungskonzeption vieler Unternehmen prägt, zahlreiche wirtschaftswissenschaftliche Schriften füllt und somit als Orientierung **für die Wirtschaft** nicht erneut thematisiert werden muß. **Absurd** möglicherweise darum, weil das Marketing als Orientierung **für die Wissenschaft** gar nicht in Betracht kommen kann, gibt es doch hierzulande kaum einen "echten" Markt der Wissenschaft im Sinne einer " ... marktmäßigen Vollsteuerung von Forschung und Lehre an offenen Märkten ... mit funktionsfähigem Wettbewerb" für wissenschaftliche Leistungen (Spinner, 1985, S. 148). Daher kann das Marketing als ein auf Märkte bezogenes Orientierungskonzept die Wissenschaft doch nur auf Abwege führen. Außerdem wird es manchem Wissenschaftler vielleicht sogar moralisch verwerflich erscheinen, wenn - angebliche - "Manipulations" -Instrumente aus dem kommerziellen Bereich mit den Kulturgütern der Wissenschaft in Verbindung gebracht werden (vgl. Alewell, 1995, Sp. 2777).

Diese Auffassungen bedürfen jedoch der Korrektur - die von der Absurdität des Themas ebenso wie jene von dessen Trivialität. So ist zum einen in Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis das Marketing als Orientierungskonzept für die Unternehmensführung keineswegs unumstritten. Dennoch stellt das Marketing einen empirisch nachweisbaren Erfolgsfaktor der

Unternehmensführung dar, der auch in Zukunft nicht vernachlässigt werden darf. Zum anderen bietet die Wissenschaft dem modernen Marketing ein weitaus größeres Betätigungsfeld, als es eine enge Marktperspektive zunächst vermuten läßt. Das Marketing kann prinzipiell die künftige Entwicklung der Wissenschaft begünstigen, etwa als wesentlicher Bestandteil einer umfassenden Konzeption des Wissenschaftsmanagements.

Diese Thesen sollen im folgenden näher belegt werden (Abschnitt 3.). Zuvor aber gilt es, ein Mindestmaß an begrifflicher Orientierung zu schaffen, um einigen jener typischen Mißverständnisse entgegenzuwirken, die sich häufig mit dem Marketing verbinden (Abschnitt 2.).

2. Versionen und Subjekte des Marketing

Weder in der Wirtschaftswissenschaft noch in der Wirtschaftspraxis wird der Marketing-Begriff einheitlich definiert. Es lassen sich mindestens drei grundlegende Begriffsversionen unterscheiden, nämlich (1) das Marketing als Absatzpolitik von Unternehmen, (2) das Marketing als marktorientierte Unternehmensführung und (3) das Marketing als das Management von Austauschprozessen.

(1) Marketing als Absatzpolitik von Unternehmen ("MARKETING₀")

Die älteste, jedoch auch heute noch vielfach vertretene Auffassung identifiziert das Marketing mit der **Absatzwirtschaft** bzw. der **Absatzpolitik** eines Unternehmens (vgl. Engelhardt 1993, Sp. 18). Damit ist jene spezielle betriebliche **Funktion** gemeint, die in der marktlichen Verwertung der Sach- und Dienstleistungen eines Unternehmens besteht. Diese Funktion der Leistungsverwertung ist anderen betrieblichen Funktionen teils unter-, teils gleichgeordnet, etwa der Führung, der Beschaffung, der Produktion (Leistungserstellung), der Finanzierung und der Kontrolle (vgl. Gutenberg, 1958, S. 23).

Dieser Sichtweise entstammt der Entwurf eines **absatzpolitischen Instrumentariums**, das die verschiedenen Mittel und Möglichkeiten eines Unternehmens bezeichnet, die Vorgänge auf seinem Absatzmarkt zu gestalten (vgl. Gutenberg, 1958, S. 85-94; Derselbe, 1976, zweiter Teil). Heutzutage werden meist **vier Kategorien absatzpolitischer Instrumente** unterschieden (vgl. z.B. Meffert, 1986; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 1994):

- die **Produkt- und Programmpolitik** (Produkt- und Verpackungsgestaltung; Markenbildung; Kundendienst; Angebotsprogramm);
- die **Preispolitik** (Preiskalkulation; Rabatte; Zahlungsbedingungen; Kreditgewährung);

- die **Distributionspolitik**
(Absatzwegewahl; Gestaltung des Vertriebssystems; persönlicher Verkauf; Distributionslogistik);

- die **Kommunikationspolitik**
(Werbung; Verkaufsförderung; Öffentlichkeitsarbeit (PR); Sponsoring; Product Placement).

Diese absatzpolitischen Instrumente bilden auch wesentliche Bestandteile moderner und erweiterter Marketing-Auffassungen. Sie werden dort jedoch in einen größeren Zusammenhang als den der betrieblichen Absatzfunktion gestellt.

(2) **Marketing als marktorientierte Unternehmensführung** ("MARKETING₁")

Marketing wird heutzutage häufig mit (absatz-) **marktorientierter Unternehmensführung** gleichgesetzt (vgl. Engelhardt, 1993, Sp. 18; Fritz, 1995, S. 32f.) Dies bedeutet speziell für die Unternehmen in den westlichen Industrienationen, bei denen der **Absatz den dominanten Engpaß** des unternehmerischen Handelns bildet, daß **alle** betrieblichen Funktionen (insbes. Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb) konsequent auf die Anforderungen des Absatzmarkts hin ausgerichtet werden müssen. **Sämtliche** betrieblichen Aktivitäten, und nicht nur die der Absatzpolitik, stehen dann im Dienste einer umfassenden **Kunden- und Wettbewerbsorientierung** des Unternehmens (vgl. Backhaus, 1992, S. 7).

Vor diesem Hintergrund ist es die zentrale Aufgabe des Managements, die Wettbewerber dauerhaft darin zu übertreffen, Kundenwünsche zu erkennen und zu erfüllen. Dazu bedarf es insbesondere der systematischen Analyse der Kundenbedürfnisse und der Konkurrenzangebote, der Entwicklung eigener Leistungsangebote, mit denen ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann, der Kommunikation des Leistungsvorteils im Kreise der aktuellen und potentiellen Kunden sowie der Beachtung der technischen, ökonomischen, politisch-rechtlichen, demographischen, gesellschaftlichen und ökologischen Rahmenbedingungen des Anbieter- und Nachfragerverhaltens (vgl. Engelhardt, 1993, Sp. 19).

(3) **Marketing als das Management von Austauschprozessen ("MARKETING₂")**

Versteht man Marketing als einen Prozeß der **Herbeiführung und Gestaltung von Austauschprozessen** (vgl. Kotler/Bliemel, 1995, S. 7), so ergibt sich daraus die wohl umfassendste denkbare Marketing-Perspektive. In dieser Sicht können nämlich sowohl Einzelpersonen und Personengruppen als auch Organisationen jeder Art Marketing betreiben. Unter dem zuletzt genannten Aspekt kommen nicht nur erwerbswirtschaftliche Betriebe (Unternehmen) als Marketing-Akteure in Betracht (**Business** oder **kommerzielles Marketing**), sondern auch nichterwerbswirtschaftliche Institutionen, wie z. B. Gebietskörperschaften, Parteien, Kirchen, Theater (**Non Business** oder **nichtkommerzielles Marketing**). Die zu gestaltenden Austauschprozesse können sich zum einen organisationsintern vollziehen (**internes**

Marketing) und zum anderen im organisationsexternen Bereich (**externes Marketing**) etwa mit Partnern auf Absatz- und Beschaffungsmärkten oder in der allgemeinen Öffentlichkeit stattfinden (**Absatz-, Beschaffungs- und Public Marketing**) (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 45). Steht die Gestaltung von Austauschprozessen speziell im Dienste der Lösung sozialer Probleme, so spricht man von **Social** oder **Sozio-Marketing** (vgl. ebenda, S. 37).

Die auf der Grundlage der Austauschidee vorgenommene erhebliche Ausweitung der Marketing-Perspektive ist nicht unumstritten (vgl. Engelhardt, 1993, Sp. 22). Dennoch hat sich das Marketing nicht nur im Bereich der Unternehmen, sondern z. B. auch in dem der Nonprofit-Organisationen und der öffentlichen Betriebe durchaus bewährt (vgl. Kotler, 1978; Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994).

Die wesentlichen **Unterschiede** zwischen den beiden im folgenden relevanten Marketing-Versionen sind in **Tabelle 1** zusammengefaßt. Während die **MARKETING₁-Version** die **Kunden- und die Wettbewerbsorientierung** als grundlegende Leitideen betont und damit das **Absatzmarketing** von Unternehmen als den Handlungsschwerpunkt herausstellt (vgl. Fritz, 1995, S. 33f.), richtet sich die **MARKETING₂-Version**, wie erwähnt, auf die Gestaltung von Austauschprozessen zum einen mit betriebsinternen Personen (**internes Marketing**) und zum anderen mit betriebsexternen Partnern auf Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie in der allgemeinen Öffentlichkeit (**externes Marketing** in Gestalt des **Absatz-, Beschaffungs- und Public**

und Public Marketing) (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 45, 47ff.). Die dadurch erzeugte **interessenpluralistische Perspektive** verlangt vom Marketing eine Ausrichtung an den Bedürfnissen, Erwartungen und Forderungen **aller** relevanten Anspruchsträger (**Gratifikationsorientierung**) und nicht nur eine Orientierung an den Wünschen der Leistungsabnehmer (Kundenorientierung). Da aber vielfach die Interessen der Lieferanten, Geldgeber, Eigentümer, Manager, Kunden und der allgemeinen Öffentlichkeit nicht konvergieren werden, muß sich das Marketing nach dem **dominanten Engpaß** richten, dem sich die Institution gegenübersteht (**Engpaßorientierung**). Sollten zwei oder mehr Engpässe gleichzeitig vorherrschen, so fällt dem Marketing die Aufgabe einer Ausbalancierung dieser Engpässe zu ("Gleichgewichts-Marketing") (vgl. Raffée, 1979, S. 5). Speziell im Bereich öffentlicher Institutionen dürfte dies der Regelfall sein, da diese oft mit einer Situation knapper personeller, finanzieller und sachlicher Ressourcen ebenso konfrontiert sind wie mit Engpässen im Absatzbereich und einer allgemein kritischen Einstellung der Öffentlichkeit. Um die für öffentliche Institutionen ganz besonders wichtigen Entwicklungen in Öffentlichkeit und Gesellschaft, insbesondere auch vor dem Hintergrund ihres öffentlichen Auftrags, zu registrieren, bedarf es neben der Gratifikations- und Engpaßorientierung einer weiteren Leitidee, die für die **MARKETING₂-Version** charakteristisch ist: der erweiterten Umweltorientierung oder **Gesellschaftsorientierung**, die auch die Idee der **sozialen Verantwortung** umfaßt (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 48f.).

Tab.1: Unterschiede zwischen der MARKETING₁- und der MARKETING₂-Version

Versionen Merkmale	MARKETING ₁	MARKETING ₂
Leitideen	Kunden- und Wettbewerbsorientierung (primär)	Grafikationsorientierung Engpaßorientierung Gesellschaftsorientierung
Aktionsbereiche	Absatzmarketing (primär)	Absatz-, Beschaffungs- und Public Marketing internes und externes Marketing
Subjekte bzw. Träger	kommerzielle Institutionen (Unternehmen)	kommerzielle und nicht-kommerzielle Institutionen, Personen

All dies macht deutlich, daß die **MARKETING₂-Version** eine erhebliche Erweiterung der **MARKETING₁-Version** darstellt, d. h. letztere als Spezialfall umfaßt. Dies wird noch dadurch unterstrichen, daß sich die **MARKETING₂-Version** nicht nur als Orientierungskonzept für kommerzielle Institutionen, d. h. Unternehmen eignet, sondern auch für nicht-kommerzielle Organisationen und für natürliche Personen, die damit ebenfalls Subjekte einer Marketing-Orientierung werden können.

3. Das Marketing als Orientierungskonzept für Personen und Institutionen

Im folgenden soll, den beiden gewählten Marketing-Versionen entsprechend, das Marketing als Orientierungskonzept für Personen und Institutionen im Bereich von Wirtschaft und Wissenschaft diskutiert werden.

3.1. Das Marketing als personale Orientierung

Eine wesentliche Voraussetzung dafür, daß sich das Marketing als Orientierungskonzept in Institutionen überhaupt entfalten kann, ist das Vorhandensein **marketing-orientierter Personen** auf allen Hierarchieebenen einer Institution, d. h. von Individuen, die mit dem Marketing vertraut sind, seinen Leitideen entsprechend handeln und es damit konsequent in die Tat umsetzen. Diese personale Dimension des Marketing ist in der Marketingwissenschaft lange Zeit verkannt worden und rückt erst seit

wenigen Jahren in das Zentrum des Interesses, etwa in Gestalt des personalorientierten internen Marketing oder des marktorientierten Management Development (vgl. Stauss/Schulze, 1990, S. 150ff.; Stauss, 1995; Berndt, 1995, S. 206 ff.).

Die Vorstellung vom Marketing als einer personalen Orientierung sieht sich grundsätzlich mit jener massiven **Kritik** konfrontiert, die der berühmte Sozialphilosoph und Psychoanalytiker Erich FROMM bereits vor langer Zeit formuliert hat. In seiner Schrift "Psychoanalyse und Ethik" skizziert FROMM eine Charakterologie des Menschen, die **unproduktive und produktive Charakterorientierungen** unterscheidet. Zu den unproduktiven rechnet FROMM neben der rezeptiven, der ausbeuterischen und der hortenden Orientierung auch die Marketing-Orientierung, zu den produktiven Ausrichtungen dagegen die produktive Liebe und das produktive Denken (vgl. Fromm, 1982, S. 66-104).

FROMM bezeichnet jene "Charakterorientierung, die in der Erfahrung wurzelt, daß man selbst eine Ware ist und einen Tauschwert hat", als **Marketing-Orientierung**, die sich zusammen mit der Entwicklung eines - damals - neuen Markts herausgebildet hat: des **Personalmarkts** (ebenda, S. 71). Dort hängt nach FROMM der persönliche Erfolg insbesondere davon ab,

..."wie gut sich jemand auf dem Markt verkauft, wie gut er seine Persönlichkeit einbringt, sich in netter "Aufmachung" präsentiert; ob er freundlich, tüchtig, aggressiv,

zuverlässig, ehrgeizig ist, welche Familie hinter ihm steht, welchen Clubs er angehört und ob er mit den richtigen Leuten bekannt ist" (ebenda, S. 72).

FROMM führt dazu weiter aus:

"Da Erfolg ... weitgehend davon abhängt, wie man die eigene Persönlichkeit verkauft, erlebt man sich selbst als Ware. Oder genauer gesagt, zugleich als Verkäufer *und* als Ware. Der Mensch ist mehr an seiner Verkäuflichkeit als an seinem Leben oder seinem Glück interessiert....

Bei der Marketing-Orientierung ... steht der Mensch seinen eigenen Kräften als einer ihm fremden Ware gegenüber. Er ist nicht mit ihnen eins, vielmehr treten sie ihm gegenüber in einer Rolle auf; denn es kommt nicht mehr auf seine Selbstverwirklichung durch ihren Gebrauch an, sondern auf seinen Erfolg bei ihrem Verkauf" (ebenda, S. 73 bzw. 75).

Nach FROMM ist die Marketing-Orientierung somit deshalb eine unproduktive Charakterorientierung, weil sie der Selbstentfaltung und **Selbstverwirklichung** des Menschen **entgegensteht**.

Es wäre nun falsch, diese Ausführungen FROMMs lediglich als ideologisch eingefärbt abzuqualifizieren und die Kategorie der Selbstverwirklichung als wissenschaftlich nicht ausreichend operational abzutun. Vielmehr stellt sich die Frage nach der **Reichweite** des Marketing als personaler Orientierung.

Zunächst ist festzustellen, daß kein Marketingwissenschaftler behauptet, die Marketing-Orientierung ziele auf die individuelle Selbstverwirklichung des Menschen. Der Anspruch ist bescheidener. Selbst in seiner weitesten begrifflichen Fassung (MARKETING₂) bezeichnet das Marketing nur einen Vorgang, durch den Personen bzw. Institutionen Leistungen erzeugen, anbieten und zum gegenseitigen Nutzen austauschen (vgl. Kotler/Bliemel, 1995, S. 7). Marketing ist daher begrifflich und sachlich an Austauschprozesse zwischen mindestens zwei Parteien gebunden, die Selbstverwirklichung dagegen nicht:

Der Psychologe Abraham H. MASLOW, der Schöpfer einer berühmten, aber auch umstrittenen Motivationstheorie, betont, daß selbstverwirklichende Menschen von einer Interaktion mit der physischen und sozialen Umwelt weitgehend unabhängig seien:

"Da sie von Wachstumsmotivationen und nicht von Mangelmotivationen angetrieben werden, sind selbstverwirklichende Personen in ihren Hauptbefriedigungen nicht von der realen Welt oder anderen Menschen oder von der Kultur oder von Mitteln zum Zweck oder im allgemeinen von äußeren Befriedi-

gungen abhängig. Eher hängen sie in ihrer eigenen Entwicklung und in ihrem kontinuierlichen Wachstum von ihren eigenen Potentialitäten und latenten Quellen ab" (Maslow, 1981, S. 193).

Selbstverwirklichung kann, MASLOW zufolge, jedoch erst nach der Befriedigung von Mangelmotivationen (z. B. Sicherheit, Prestige, Geborgenheit) entstehen, wozu Austauschprozesse zwischen der Person und ihrer Umwelt erforderlich sind (ebenda), deren Gestaltung aber den Gegenstand des Marketing bildet.

Insoweit Marketing zum Abbau von Mangelmotivationen beiträgt, wirkt es am Aufbau jener Grundlage mit, auf der nach MASLOWs Auffassung Selbstverwirklichung erst möglich wird. Daraus ergibt sich, daß die Marketing-Orientierung der Selbstverwirklichung keineswegs entgegensteht, wie es FROMM behauptet. Marketing vermag Selbstverwirklichung aber auch nicht zu garantieren.

Ohne Personen, die das Marketing-Konzept konsequent vertreten und es geradezu vorleben, läßt sich das Marketing als institutionale Orientierung nicht etablieren, weder in Wirtschafts- noch in Wissenschaftsinstitutionen. Da aber **marketing-orientiertes Personal** in vielen Fällen nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung steht, müssen geeignete neue Mitarbeiter erst noch gewonnen bzw. die erforderlichen Fähigkeiten bei den vorhandenen Mitarbeitern entwickelt werden. Die sich daraus z. B. ergebende Aufgabe für das **personalorientierte interne Marketing**

einer Institution umfaßt im einzelnen u. a. (vgl. Stauss/Schulze, 1990, S. 151; Stauss, 1995):

- Information des Personals über Leitideen, Ziele und Strategien des Marketing;
- Verdeutlichung der Relevanz insbesondere der kundenorientierten Interaktion und der Verantwortlichkeit des einzelnen für die wahrgenommene Leistungsqualität sowie für das Ansehen der Institution;
- Schaffung von Akzeptanz für das gesamte Marketing-Konzept der Institution;
- Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Umsetzung des Marketing-Konzepts;
- Schaffung eines institutionsinternen Umfelds, das die individuelle Übernahme und Umsetzung des Marketing-Konzepts stützt.

3.2. Das Marketing als institutionale Orientierung

In überindividueller bzw. institutionaler Perspektive weist das Marketing dem Management einer Institution folgende, in **Abbildung 1** dargestellten **Hauptaufgaben** zu (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 51):

- die **Analyse der Marketing-Situation** der Institution, wodurch eine geeignete **Informationsbasis** geschaffen werden soll für
- die **Planung der Marketing-Konzeption** der Institution, d. h. für die der Festlegung von **Marketing-Leitideen und -Zielen**, den Entwurf zieladäquater **Marketing-Strategien** und die Gestaltung konkreter **Marketing-Maßnahmen**, mit deren Hilfe die Strategien konsequent umgesetzt werden können (Leistungs- und Gegenleistungspolitik, Kommunikations- und Distributionspolitik),
- die **Implementierung der Marketing-Konzeption** in der Institution, z. B. durch die Schaffung geeigneter organisationsstruktureller und -kultureller Rahmenbedingungen, sowie
- die **Kontrolle der Marketing-Aktivitäten**.

Diese interdependenten Aufgaben des Marketing-Managements fallen grundsätzlich sowohl in Wirtschafts- als auch in Wissenschaftsinstitutionen an. Bevor dies für den Wissenschaftsbereich näher erläutert wird, soll auf die Relevanz des Marketing für Wirtschaftsunternehmen eingegangen werden.

Abb. 1: Die Hauptaufgaben des Marketing-Managements

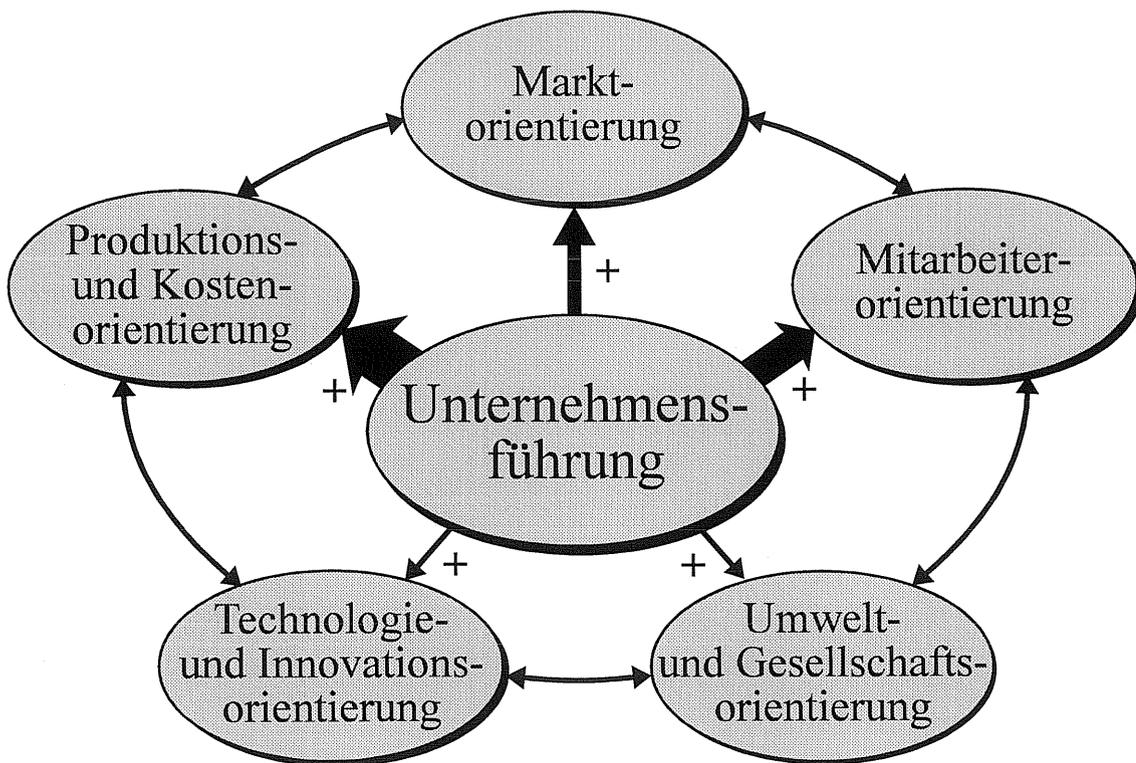


3.2.1. Das Marketing als Dimension und Erfolgsfaktor der Unternehmensführung

Wirtschaftsunternehmen lassen sich als **Koalitionen** verschiedener Individuen und Gruppen mit unterschiedlichen Zielen und Interessen interpretieren (vgl. Cyert/March, 1995, S. 29 f.). Die **Führungskonzeption** eines Unternehmens ist daher in der Regel **pluralistischer Art**, d. h. sie spiegelt die Ziele und Interessen jener Mehrzahl von Individuen und Gruppen wider, die auf das Unternehmen einen bedeutenden Einfluß ausübt (vgl. Fritz, 1995, S. 63-67).

Die empirische Forschung bestätigt diese Auffassung von einer pluralistischen Führungskonzeption des Unternehmens (vgl. Fritz, 1995, S. 150-216). Sie belegt darüber hinaus, daß das Marketing im Sinne der Marktorientierung des Unternehmens ("MARKETING₁") innerhalb der Führungskonzeption eine keineswegs unwichtige Rolle spielt. In deutschen **Industrieunternehmen** zählt die **Marktorientierung**, zusammen mit der Produktions- und Kostenorientierung sowie der Mitarbeiterorientierung, zum "**harten Kern**" der **institutionalen Führungskonzeption** (vgl. Fritz, 1995, S. 208-216, sowie **Abbildung 2**). Dies bedeutet, daß **kunden- und wettbewerbsorientierte Leitideen und Unternehmensziele** (z. B. Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsfähigkeit), **Marketing-Strategien** (z. B. Marktsegmentierung, am Kundennutzen ausgerichtete Innovations- und Qualitätsstrategien) sowie konkrete **Maßnahmen** produkt-, preis-, kommunikations- und distributionspolitischer Art

Abb. 2.: Die Marktorientierung als Dimension der Unternehmensführung

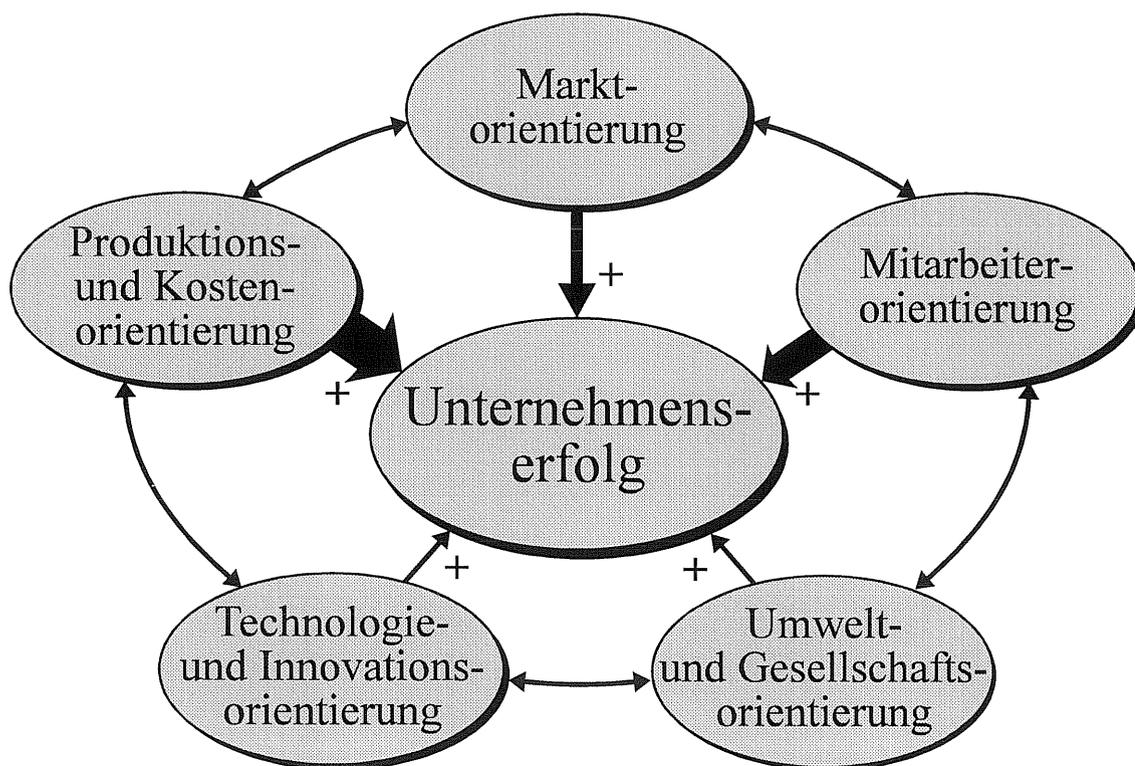


für die Führung deutscher Industrieunternehmen von erheblicher Bedeutung sind.

Darüber hinaus trägt die Marktorientierung der Unternehmensführung auch zum **Unternehmenserfolg** bei. Dies belegt die empirische Forschung ebenfalls: In deutschen Industrieunternehmen bildet die Marktorientierung einen zentralen Erfolgsfaktor, dessen Erfolgsbeitrag nur noch von dem der Produktions- und Kostenorientierung sowie dem der Mitarbeiterorientierung geringfügig übertroffen wird (vgl. Fritz, 1995, S. 248-268, sowie **Abbildung 3**). In bestimmten Situationen aber, denen sich die Unternehmen gegenübersehen können, avanciert das Marketing zum **wichtigsten Erfolgsfaktor** der Unternehmensführung, etwa dann, wenn der **Absatzmarkt den dominanten Engpaß** bildet, den die Unternehmen überwinden müssen (vgl. Fritz, 1995, S. 317, 330f.). Ein grundsätzlich positiver Einfluß der Marktorientierung auf den Unternehmenserfolg wird auch in US-amerikanischen Studien nachgewiesen (z. B. Jaworski/Kohli, 1993).

Vor dem Hintergrund dieser relativ eindeutigen wissenschaftlichen Einschätzung überrascht es, daß insbesondere in der **Wirtschaftspraxis** das Marketing nicht selten auf **Zurückhaltung** stößt. So konnte man zwar bis vor kurzem noch glauben, daß sich immer mehr Unternehmen um eine größere Nähe zum Markt und zum Kunden bemühen und sich dem Marketing als Führungskonzeption stärker zuwenden würden. Dieser Trend ließ sich anhand zahlreicher Beispiele belegen, etwa den entsprechenden Anstrengungen deutscher Unternehmen wie BMW, Buderus, der Deutschen Bank, der Flachglas AG, der Lufthansa

Abb. 3.: Die Marktorientierung als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung



und Siemens, aber auch führender ausländischer Firmen wie z.B. Scandinavian Airlines Systems, Ford, Apple Computer, 3 M, Hewlett-Packard, DuPont, Deere, GTE, General Electric, Monsanto und Motorola. Auch die Reorganisation der beiden großen deutschen öffentlichen Unternehmen, der Bundespost und der Bundesbahn, wurde in der Öffentlichkeit immer wieder mit der Notwendigkeit einer stärkeren wettbewerbs- bzw. markt- und kundenorientierten Unternehmensführung begründet.

Dieser Trend zur Übernahme des Marketing als Führungskonzeption scheint inzwischen aber in weiten Bereichen zum Stillstand gekommen zu sein und sich in manchen Fällen sogar in sein Gegenteil verkehrt zu haben. Schon vor Jahren hat der Trendforscher und Managementguru Gerd GERKEN vor dem Marketing gewarnt, da dieses Führungskonzept angeblich nicht mehr in der Lage sei, mit der sprunghaften Markt- und Bedarfsentwicklung Schritt zu halten (vgl. Gerken, 1990). Dem von GERKEN geforderten "**Abschied vom Marketing**" haben sich einige führende Unternehmen offenbar inzwischen genähert:

- So gab es seit dem Abschied von Daniel Goeudevert lange Zeit keinen Vertreter des Vertriebs- bzw. Marketingbereichs mehr im Vorstand des **VW-Konzerns**. Dies hat sich zwar inzwischen geändert, doch dürfte in der Führungsspitze nach wie vor ein produktions- und kostenorientiertes Denken dominieren.

- **BMW** hat 1994 das Vorstandsressort Marketing und Vertrieb abgeschafft. Bernd Pischetsrieder begründet dies damit, daß alle Vorstandsbereiche für den Kunden arbeiten und sich somit jedes der sechs Vorstandsmitglieder mit dem Kunden identifizieren müsse. Für eine kundenorientierte Führung des Unternehmens sei daher ein spezieller Marketing-Vorstand entbehrlich.
- Zum 1. Januar 1994 wurden die Bundesbahn und die Reichsbahn in die **Deutsche Bahn AG** umgewandelt. Dies geschah nicht zuletzt in der öffentlich vielfach erklärten Absicht, auf der Grundlage der neuen Rechtsform dem Kunden marktgerechte Lösungen auf Dauer anbieten und sich damit im Wettbewerb durchsetzen zu können. Auf die Einrichtung eines Vorstandsressorts Marketing, das sich hauptamtlich dieser Aufgabe hätte annehmen können, wurde aber erstaunlicherweise verzichtet.
- Viele Unternehmen haben in der **Rezession** von 1991-1993 Marketingbudgets gekürzt und in erster Linie auf Maßnahmen der Kosteneinsparung und Rationalisierung gesetzt, um die Schwierigkeiten zu überwinden. sie haben damit den nur zweitbesten Weg des Rezessionsmanagements gewählt; denn sie haben die große Bedeutung verkannt, die das Marketing für die Sicherstellung des Unternehmenserfolgs gerade auch in Phasen der Rezession hat, d. h. in Situationen, in denen der Absatzmarkt zum dominanten Engpaß der Unternehmensführung wird (vgl. Fritz, 1994).

Ähnliches gilt auch für die in jüngster Zeit so populären **Business-Reengineering-Programme** (vgl. Hammer/Champy, 1994): Wie eine soeben veröffentlichte Studie des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität Mannheim zeigt, führen zwar viele Reengineering-Projekte zu erheblichen Kosten- und Zeitersparnissen sowie einer erhöhten Produktivität betrieblicher Prozesse. Nicht selten scheitern sie aber an einer mangelnden Kundenorientierung, d. h. an einer unzureichenden Einbeziehung des Kunden in den betrieblichen Veränderungsprozeß (vgl. Deutsch, 1995, S. 79, 81).

Der Markt- und damit auch der Kundenorientierung eines Unternehmens kommt somit eine erhebliche Bedeutung für die Erzeugung und Sicherung des Unternehmenserfolgs zu. Daher würde ein "Abschied vom Marketing", wie er von Gerd GERKEN propagiert wird, den Unternehmen einen schweren Schaden zufügen. **Unternehmen dürfen nicht weniger, sondern sie müssen mehr Marketing betreiben, um langfristig erfolgreich zu sein.**

Vor diesem Hintergrund sind alle **Maßnahmen**, die der Marktorientierung in einem Unternehmen zur vollen Entfaltung verhelfen sollen, grundsätzlich zu begrüßen. Zu diesen Implementierungsmaßnahmen zählt z. B. die Ausstattung der das Marketing repräsentierenden Personen und Abteilungen mit einer entsprechenden Machtfülle im Unternehmen. So muß, ganz im Gegensatz zu der in einigen führenden Großunternehmen heute vorherrschenden Auffassung, insbesondere die Unternehmensleitung mindestens einen mit großem Einfluß versehenen Vertreter des Marketing aufweisen können. Eine eigene empirische Studie

zeigt nämlich, daß sich dies günstig auf die Entfaltung der Marktorientierung im gesamten Unternehmen auswirken kann. Unternehmen, die über einen hochrangigen Marketing-Repräsentanten mit großem unternehmenspolitischen Einfluß verfügen, der konstruktiv mit den anderen Ressorts zusammenwirkt (z. B. Forschung & Entwicklung; Produktion), werden stärker marktorientiert geführt und sind erfolgreicher als Unternehmen, die z.B. auf einen Marketing-Vorstand verzichten zu können glauben (vgl. Fritz 1995, S. 294).

Angesichts der traditionellen Produktionsorientierung in deutschen Industrieunternehmen bedarf es heute offenbar immer noch des Gegengewichts durch einen mächtigen Marketing-Manager in der Führungsspitze, um den Marketing-Standpunkt im Unternehmen umfassend zur Geltung zu bringen.

3.2.2. Das Marketing als Orientierung für das Wissensmanagement

3.2.2.1. Wissenschaftsmarketing und Wissenschaftsmanagement

Namhafte Wissenschaftstheoretiker unterschiedlicher philosophischer Provenienz ordnen der (Real-) Wissenschaft über die kognitive Aufgabe hinaus auch eine praktische Funktion zu. Wissenschaft soll nicht allein die menschliche Erkenntnis vergrößern helfen, sondern - darauf aufbauend - auch einen Beitrag zur Lebenspraxis leisten. **Wissenschaft** ist in dieser Sicht nicht nur ein Instrument der **Erkenntnisgewinnung** und Weltorientie-

rung, sondern auch eines der rationalen **Lebensbewältigung** (vgl. z. B. Albert, 1976, S. 19-25; Gadamer, 1983, S. 49f.; Schanz, 1990, S. 56-61; Spinner, 1985, S. 80).

Akzeptiert man diese Sichtweise, so wird man von der Wissenschaft auch einen Beitrag zur **Lösung gesellschaftlicher Probleme** erwarten dürfen (vgl. Lenk, 1975, S. 293 f.). Wissenschaft rückt dadurch stärker in das Interessensfeld von Gesellschaft und Öffentlichkeit, zu denen sie Austauschbeziehungen herbeiführen und zum gegenseitigen Nutzen gestalten und aufrechterhalten muß - was in beträchtlichem Umfang auch geschieht. Der Wissenschaft fällt somit auch die Aufgabe eines **Managements von Austauschprozessen** zu, die zugleich auch die **Kernaufgabe des Marketing** ist (in der **MARKETING₂**-Version).

Daher hat die Marketingwissenschaft zumindest die Institutionen der Wissenschaft als Erkenntnisobjekt auch entdeckt, und dies schon seit langem. Seit Ende der 60er bzw. Anfang der 70er Jahre bereits propagieren Marketingwissenschaftler nämlich eine Einbeziehung auch der nichterwerbswirtschaftlichen Betriebe bzw. nichtkommerziellen Organisationen in den Objektbereich des Marketing (vgl. Kotler/ Levy, 1969; Kotler, 1978; Raffée, 1976). Die daraus entstandene Konzeption des **nichtkommerziellen oder Nonprofit-Marketing** erfaßt ausdrücklich auch öffentliche Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen (vgl. Kotler, 1978, S. 341-358).

Obwohl aber die Marketingwissenschaft somit seit mehr als zwei Jahrzehnten über eine konzeptionelle Basis für ein Marketing wissenschaftlicher Institutionen verfügt, sind bis heute nur ganz

wenige Versuche unternommen worden, die Konzeption eines "**Wissenschaftsmarketing**" in umfassender Weise tatsächlich auch auszuarbeiten (vgl. Alewell, 1995). Diese wenigen Ausnahmen beziehen sich auf das **Marketing von Universitäten** (vgl. Wangen-Goss, 1983; Sporn, 1992) und anderer **öffentlicher Forschungseinrichtungen** (vgl. Bergant, 1989). Auf's Ganze gesehen muß man aber feststellen, daß die **Marketingwissenschaft das Wissenschaftsmarketing** bisher stark **vernachlässigt** hat.

Mit diesem Versäumnis befindet sich die Marketingwissenschaft jedoch in guter Gesellschaft: Es gilt nämlich für die Betriebswirtschaftslehre ganz allgemein, daß sie, die **Managementwissenschaft**, Fragen des **Wissenschaftsmanagements** bisher zu wenig Aufmerksamkeit schenkt. Dies scheint sich erst allmählich zu ändern: Gab es bis vor kurzem noch keine umfassende Monographie zum Thema Wissenschaftsmanagement und noch nicht einmal diesen Begriff als einzelnen Deskriptor in Literaturdatenbanken wie SOLIS und BLISS (Blum, 1993, S. 39f.), so finden heutzutage immerhin schon Kongresse und Symposien zu diesem Thema statt. Zudem erscheint seit Januar 1995 eine betriebswirtschaftliche Fachzeitschrift mit dem Titel "Wissenschaftsmanagement". Dennoch hat sich das Wissenschaftsmanagement bisher noch nicht als vollgültige Disziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre etablieren können.

Soweit sich betriebswirtschaftliche Ansätze des Wissenschaftsmanagements bisher abzeichnen, erscheinen sie insbesondere unter dem Aspekt des Marketing als inhaltlich ergänzungsbedürftig, wie es bereits die folgende allgemeine (einseitig for-

schungsorientierte) **Charakterisierung des Wissenschaftsmanagements** zeigt:

"Wissenschaftsmanagement hat ... die Führungsaufgabe, ein dem ökonomischen Prinzip adäquates Handeln in der öffentlichen bzw. in der öffentlich geförderten Forschung zu bewirken. Formal sind seine Aufgaben mit den Führungsaufgaben in privaten Organisationen identisch: Ziele setzen, planen, steuern, kontrollieren, organisieren und koordinieren. Inhaltlich geht es bei der Wahrnehmung dieser Funktionen um die Berücksichtigung des besonderen Kontextes "öffentlicher Bereich" (Blum/Bürgel/Horváth, 1993, S. V).

Wissenschaftsmanagement soll dazu beitragen, angesichts der immensen Aufgaben der Wissenschaft und der gerade heute besonders knappen öffentlichen Finanzmittel die **Effektivität und Effizienz** der Wissensproduktion und -kommunikation zu verbessern. Um dem ökonomischen Prinzip auch in den Einrichtungen der Wissenschaft zur Geltung zu verhelfen, sind nach betriebswirtschaftlicher Auffassung insbesondere folgende **Voraussetzungen** zu schaffen (vgl. Horváth, 1993, S. 83-88):

- **Dezentralisierung,**

womit die Einrichtung dezentraler, selbststeuernder Einheiten in den Wissenschaftsinstitutionen angesprochen ist,

- **Marktorientierung,**

d. h. die Etablierung von Wettbewerbsstrukturen sowie einer marktorientierten Bewertung der Leistungen und des Leistungsaustauschs,

- **Controlling**

im Sinne der Schaffung spezifischer Organe (Wissenschafts-Controller) zur koordinierten Wirtschaftlichkeitssteuerung der Wissenschaftseinrichtungen.

Die Forderung nach mehr Dezentralisierung und Marktorientierung wissenschaftlicher Institutionen impliziert zwingend die **Einbeziehung des Marketing** in die Konzeption des Wissenschaftsmanagements. Marketing kann vor allem dazu beitragen, die Dimension der Marktorientierung umfassend zu konkretisieren und das Wissenschaftsmanagement unter diesem zentralen Aspekt damit inhaltlich auszurichten. Dies soll im folgenden anhand eines Beispiels skizziert werden, nämlich die Möglichkeiten des Marketing-Managements einer zentralen Wissenschaftseinrichtung: der Universität.

3.2.2.2. Die marketing-orientiert geführte staatliche Universität - eine Utopie?

In der Öffentlichkeit wird nicht selten die Forderung erhoben, staatliche Universitäten sollten wie Unternehmen geführt werden, um ihre Leistungen angesichts der öffentlichen Geldknappheit effizienter zu erbringen und im ständig sich verschärfenden Wettbewerb um Drittmittel, Personal und Studierende besser bestehen zu können (vgl. Gloger, 1995). Dabei sei es u. a. erforderlich, unnötig puristische Überzeugungen über Bord zu werfen und zu akzeptieren, daß auch Wissenschaft richtig verkauft werden müsse, und zwar durch ein geeignetes **Marketing** (vgl. Pade, 1994). In Deutschland hätten dies zwar schon die privaten Universitäten begriffen, die staatlichen jedoch noch nicht (vgl. Burens, 1995, S. 22).

In der öffentlichen Diskussion wird das Marketing als Orientierungskonzept für Universitäten häufig auf Themen wie Fundraising, Sponsoring und Public Relations reduziert. Dies wird dem modernen Marketingkonzept aber nur teilweise gerecht. Im folgenden werden daher **Ansatzpunkte für ein Universitätsmarketing** skizziert, die dem modernen, umfassenderen Marketingverständnis entsprechen ("MARKETING₂"). Dies geschieht vor dem Hintergrund der in **Abbildung 1** dargestellten Aufgaben des Marketing-Managements.

3.2.2.2.1. Marketing-Information

Universitätsmarketing bedeutet, daß nicht nur die Ausbildung der Studierenden, sondern das gesamte Leistungsangebot der Universität an den Ansprüchen der Leistungsabnehmer und sonstigen Interessengruppen auszurichten ist. Darüber hinaus müssen die Universitäten ihre Leistungen für die Öffentlichkeit transparent machen, ihnen Profil geben und ihre Notwendigkeit begründen, um dauerhaft auch die erforderliche öffentliche Unterstützung zu erhalten (vgl. Burens, 1995, S. 22; Erichsen, 1995, S. 61; Wangen-Goss, 1983, S. 3). Um dies zu erreichen, müssen Universitäten zunächst **informiert** sein insbesondere über die Wünsche und Ansprüche der Leistungsabnehmer und der sonstigen Interessengruppen, über Leistungsangebot, Stärken und Schwächen konkurrierender Hochschulen, über die eigenen Stärken und Schwächen sowie über die eigenen universitätsinternen Voraussetzungen für ein Universitätsmarketing. Erst auf der Basis einer soliden **Marketing-Information** lassen sich z. B. Marketing-Maßnahmen sinnvoll planen.

Die **Marketing-Forschung** stellt eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung, die auch von Universitäten zur Schaffung einer geeigneten Informationsbasis prinzipiell eingesetzt werden können (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 69-73; Wangen-Goss, 1983, S. 75-103). Tatsächlich aber nutzen deutsche Universitäten dieses Instrumentarium bisher nur in Einzelfällen.

So haben einige wenige Universitäten bisher ihr **Image** mit Instrumenten der Marketing-Forschung erheben lassen. Dies gilt

beispielsweise für die Universität Mannheim, die im Rahmen einer Untersuchung der Attraktivität des Studienorts Mannheim aus der Sicht von Schülern und Studierenden auch ein Imageprofil der Universität ermittelt hat (vgl. Dichtl/Raffée/Lehmeier, 1982, S. 157). Nur im Ausnahmefall werden anspruchsvollere multivariate Analysetechniken eingesetzt. Ein Beispiel bietet die **Positionierung** einzelner amerikanischer (meist privater) Universitäten mit Hilfe der multidimensionalen Skalierung (vgl. Kotler, 1978, S. 133). Aufs Ganze gesehen läßt sich feststellen, daß es bislang noch kaum eine systematische, institutionalisierte Marketing-Forschung an Universitäten gibt (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 77-80).

3.2.2.2.2. Marketing-Konzeption

(a) Marketing-Leitideen und -Ziele

Eine Aufgabe der internen Marketing-Forschung besteht darin, zu ermitteln, in welchem Maße die **Corporate Identity** der Universität, d. h. ihr grundlegendes Selbstverständnis oder ihre Persönlichkeit, bereits durch die Leitideen des Marketing bestimmt wird. Eine **marketing-orientierte Corporate Identity** ist nämlich eine wesentliche Voraussetzung dafür, daß sich das Marketing in einer Institution umfassend entfalten kann (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 82-105).

Nun werden im Bereich der Universitäten z. T. beachtliche Anstrengungen unternommen, eine Corporate Identity zu erzeugen.

So sollen durch die Verwendung bestimmter Symbole, Signets und Slogans (z. B. "Projekt Zukunft") ein einheitlicher Auftritt der Universität in der Öffentlichkeit erreicht und ein "Wir-Gefühl" unter den Universitätsangehörigen erzeugt werden, ebenso z. B. durch akademische Feiern, Universitätstage, Jubiläumskongresse.

Solche äußeren Bemühungen sind zur Erzeugung und Vermittlung einer dauerhaften, einheitlichen Universitätsidentität zwar sehr wichtig, jedoch allein noch nicht ausreichend. Die Basis einer Corporate Identity von Universitäten bildet nämlich die **Universitätskultur**, d. h. das gelebte Wertesystem einer Universität, das zugleich auch den Gegenstand identitätsgestaltender Maßnahmen darstellen muß. Dieses Wertesystem ist aber außerordentlich heterogen und komplex. Belegt wird dies z. B. durch eine Analyse der **Universitätskultur der Wirtschaftsuniversität Wien (WU)**:

"Die Wirtschaftsuniversität ist ein vielschichtiges soziales System. Freiheit und Handlungsspielraum besitzen für die WU-Angehörigen und vor allem die wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen hohe Priorität. Die individuelle Gestaltungsmöglichkeit der verschiedenen Aufgabenbereiche in Lehre, Forschung und Verwaltung wird von vielen als wertvoll und von manchen als belastend angesehen. Die WU als Ganzes spielt in den Vorstellun-

gen der meisten WU-Angehörigen nur eine untergeordnete Rolle. Werte und Normen, die der Orientierung und Identifikation dienen sollen, sind nur für die vorhandenen Subkulturen ausgeprägt (d. h. für einzelne Fachbereiche und Institute, W. F.). Die Integration auf gesamtuniversitärer Ebene ist nur schwach" (Sporn, 1992, S. 152).

Diese Analyse unterstreicht die Notwendigkeit der Erzeugung eines gemeinsamen **Identitätskerns** auf der Ebene der gesamten Universität, der die nach außen gerichtete Deklamation erst glaubwürdig macht. Ein notwendiger Schritt in diese Richtung ist die Schaffung eines gemeinsamen **Leitbildes**, d. h. einer generellen, langfristigen Zielsetzung für die Gesamtentwicklung der Universität.

Damit ein solches Leitbild letztlich auch zur Entstehung einer marketing-orientierten Universitätsidentität beitragen kann, müssen in ihm die grundlegenden **Leitideen des Marketing** zum Ausdruck kommen, insbesondere die allgemeine Gratifikationsorientierung oder speziell die Kunden- und die Wettbewerbsorientierung sowie die Gesellschaftsorientierung (vgl. **Tabelle 1**). Analysiert man unter diesem Aspekt die wenigen, für Universitäten entwickelten Leitbilder, so zeigt sich, daß dies nur sehr begrenzt der Fall ist.

MÜLLER-BÖLING hat kürzlich ein **Leitbild der neuen deutschen Hochschule** skizziert. Ausgehend von der Überzeugung, daß die neue deutsche Hochschule wie bisher eine staatliche, zumindest eine überwiegend staatlich finanzierte Hochschule bleiben muß, fordert er, daß sie

- "• autonom,
- wissenschaftlich,
- wettbewerblich,
- profiliert und
- wirtschaftlich"

sein soll (Müller-Böling, 1995, S. 66).

Das ambitionierte **Leitbild der Wirtschaftsuniversität Wien** ist in **Abbildung 4** wiedergegeben. Dort steht das Ziel im Mittelpunkt, durch die Erbringung von Forschungsleistungen internationalen Ranges und durch eine hochqualifizierte studentische Ausbildung zu **der** wirtschaftswissenschaftlichen Universität Europas zu avancieren.

Beide Beispiele zeigen, daß die unterschiedlichen Universitäts-Leitbilder nur bedingt dem Marketing-Denken entsprechen. So wird zwar die Wettbewerbsorientierung betont, die im Leitbild der Wirtschaftsuniversität Wien sogar dominiert. Dagegen kommen die Kunden- und die noch allgemeinere Gratifikationsorientierung nur schwach zur Geltung. Lediglich im Leitbild der Wirtschaftsuniversität Wien wird eine Interessengruppe explizit erwähnt: die Absolventen.

Abb. 4: Das Leitbild der Wirtschaftsuniversität Wien (Sporn, 1992, S. 168)



Daß es möglich ist, ein Leitbild zu formulieren, das der Gratifikationsorientierung besser entspricht, weil es vom Nutzen zentraler Interessengruppen ausgeht, zeigt das Beispiel einer englischen Bildungseinrichtung, das "**College Mission Statement**" des Londoner **Uxbridge College**:

"At Uxbridge College, we strive to be an effective and caring organization committed to providing a full range of further and continuing education and training of the highest quality **to meet the needs** of all individuals and employers in the local and wider communities" (Hannagan, 1992, S. 35; Hervorhebung W. F.).

Ein solches, auf die Bedürfnisse wichtiger Anspruchsträger zielendes - und damit kundenorientiertes - institutionales Selbstverständnis dürfte im deutschen Hochschulbereich aber eher die Ausnahme sein, nicht zuletzt auch deshalb, weil Versuche, ein **Universitätsleitbild** zu formulieren, in Deutschland bisher noch kaum stattgefunden haben. Eine Ausnahme bildet die **Hamburger Hochschule für Wirtschaft und Politik**, in der seit 1994 eine Leitbilddiskussion stattfindet (vgl. Gerke, 1995).

Um die noch recht abstrakten Aussagen des Leitbilds zu konkretisieren und in die Tat umzusetzen, müssen die Leitbildaussagen in **klare Zielsetzungen** überführt werden. Dies umfaßt die Aufgaben einer operationalen Zieldefinition sowie des Aufbaus ei-

ner Zielhierarchie (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 105-123).

Eine Definition operationaler **Marketing-Ziele der Universität** ist durchaus vorstellbar (vgl. Hannagan, 1992, S. 38; Wangen-Goss, 1983, S. 57; Bergant, 1989, S.106 f.). Dennoch existieren in Universitäten in aller Regel weder operationale Zieldefinitionen noch elaborierte Zielhierarchien. Ein Grund dafür liegt in dem erheblichen **Zielkonfliktpotential**, das eine tiefgehende Konkretisierung allgemeinen gehaltener Leitbildaussagen verhindert. Dieses Zielkonfliktpotential hat seinen Ursprung in den oftmals unterschiedlichen Vorstellungen einzelner Fachbereiche, Institute, Abteilungen und Seminare sowie in Zieldivergenzen zwischen Universitätsleitung, Professoren und akademischem Mittelbau (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 55). Die Folge davon ist das vielfach kritisierte **Fehlen klarer Maßstäbe für die Zielerreichung und die Erfolgskontrolle** nicht nur des Marketing von Universitäten (vgl. Blum, 1993, S. 29; Blum/Bürgel/Horváth, 1993, S. V). Universitätsumspannende, langfristig angelegte Entwicklungspläne mit konkreten Zielvorgaben, wie z. B. der Entwicklungsplan WU 2000 der Wirtschaftsuniversität Wien, stellen die Ausnahme von dieser Regel dar (vgl. Krasny, 1995).

(b) Marketing-Strategien

Es existiert eine Vielzahl möglicher Marketing-Strategien, d. h. alternativer Handlungsbahnen oder -korridore der langfristigen Zielverfolgung, von denen zahlreiche auch für Universitäten

grundsätzlich relevant sind (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 132-175; Sporn, 1992, S. 87-93, 155-164, 175-193). Aus diesem Spektrum sollen im folgenden lediglich zwei zentrale Marketing-Strategien herausgegriffen werden, nämlich zum einen die **Differenzierung** als Wettbewerbsstrategie und zum anderen die **Marktsegmentierung** als kunden- bzw. austauschpartnerorientierte Strategie von Universitäten.

- **Differenzierung:**

Durch eine Strategie der **Differenzierung** versuchen öffentliche Institutionen, eine Leistung oder ein Image zu schaffen, das im Kreise der Interessenten als einzigartig angesehen wird und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil begründet (vgl. Porter 1983, S. 65). Gerade im Bereich der öffentlichen Betriebe wird eine Differenzierung im Wettbewerb speziell durch die Strategie der **Qualitätsführerschaft** realisiert werden müssen (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 149-153).

Wenn heutzutage vielfach eine stärkere **Profilierung** öffentlicher Hochschulen verlangt wird (vgl. Burens, 1995, S. 22), dann läuft dies auf die Forderung nach einer konsequenten Differenzierungsstrategie hinaus. MÜLLER-BÖLING hat vor kurzem betont, daß das Bild einer profilierten Hochschule einen doppelten Abschied bedeute: den Abschied von der Fiktion der Universität als der Gemeinschaft aller Wissenschaften ebenso wie den von der Vorstellung einer Einheitlichkeit und Gleichwertigkeit in der Qualität der Hochschulen (Müller-Böling, 1995, S. 69). Sowohl die Fachbereiche als auch die Hochschule insgesamt

hätten sich **Profile** zu geben durch die Verständigung **auf Maßnahmen**, die etwa folgenden Zwecken dienen könnten:

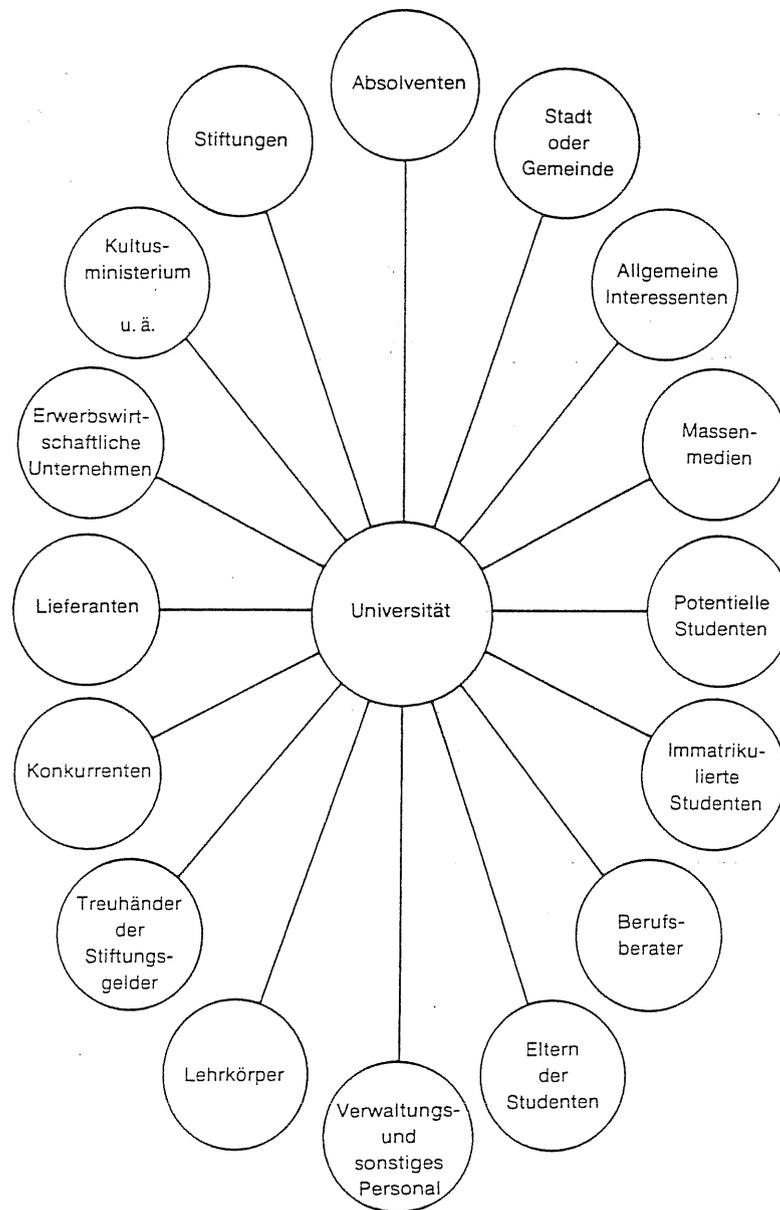
- der besten Diplomausbildung Deutschlands,
- der Versorgung der Region mit kulturellen Ereignissen,
- einer international konkurrenzfähigen, innovativen Forschung und Lehre,
- dem regionalen und überregionalen Technologietransfer,
- der Schwerpunktbildung in solchen Bereichen, in denen die Hochschule über klare Stärken im Wettbewerb verfügt (vgl. ebenda sowie Lange, 1995, S. 71, 73).

- **Marktsegmentierung:**

Die Marktsegmentierung umfaßt die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarkts in homogenere Teilmärkte (Marktsegmente, Zielgruppen), die mit Hilfe segmentspezifischer Marketing-Maßnahmen bearbeitet werden sollen. Die damit angesprochene **Zielgruppenorientierung** stellt einen konsequenten Ausdruck des modernen Marketing-Denkens dar (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 160-172).

Angesichts der Vielzahl von Interessengruppen, denen sich eine Universität gegenüber sieht (vgl. **Abbildung 5**), ist eine ausgeprägte Zielgruppenorientierung des Denkens und Handelns unerlässlich. Dies gilt umso mehr, als selbst die einzelnen Interessengruppen, z. B. Studierende, Wirtschaft, Sponsoren und Medien, keine homogenen Gebilde darstellen und daher auch pro Interes-

Abb. 5: Interessengruppen einer Universität (Kotler, 1978, S. 18)



sengruppe differenzierte Maßnahmen erforderlich sind. Ohne eine angemessene Zielgruppenpolitik kommt das Marketing von Universitäten nicht aus (vgl. Sporn, 1992, S. 160 f., 175 f.; Wangen-Goss, 1983, S. 59-68).

(c) Marketing-Maßnahmen

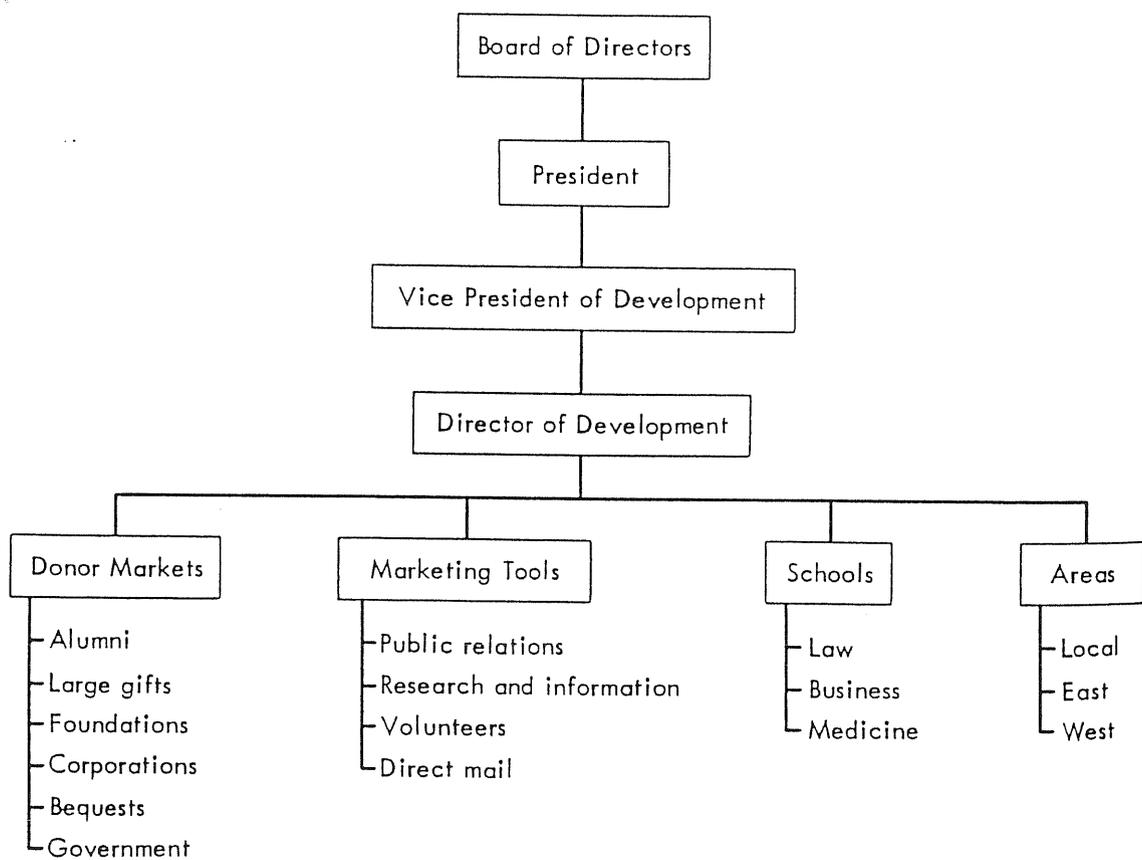
(aa) Beschaffungsmarketing

Angesichts immer enger werdender finanzieller Spielräume sehen sich staatliche Universitäten in zunehmendem Maße gezwungen, neben ihren traditionellen auch **innovative Beschaffungsinstrumente** einzusetzen, wozu insbesondere die **Gewinnung von Sponsoren** aus der Privatwirtschaft zählt. Dies geschieht beispielsweise durch gezielte Sponsoring-Offerten seitens der Universitäten, etwa dadurch, daß sie Wirtschaftsunternehmen anbieten, in Forschungsberichten, Kongressen und Symposien zu werben, sofern die Unternehmen diese Universitätsaktivitäten finanziell unterstützen (vgl. Raffeé/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 199). Besonders eindrucksvolle Beispiele dieser Art steuert die Technische Universität Braunschweig im Rahmen ihres 250jährigen Gründungsjubiläums 1995 bei. Aber auch die Einrichtung von Stiftungsprofessuren, die Gewährung von Sachmittelhilfen und die Unterstützung von Forschungsprojekten lassen sich als Maßnahmen des **Wissenschafts-Sponsoring** interpretieren, sofern dem Sponsor eine kommunikative Nutzung dieser Sponsorships vertraglich zugesichert wird (vgl. Hermanns/Püttmann, 1992).

Wissenschafts-Sponsoring kann sicher nicht als völlig unproblematisch angesehen werden, ist es doch zum Teil Ausdruck eines Rückzugs des Staates aus seiner Verantwortung für die Wissenschaft, eines Rückzugs, den die Universitäten noch in dem Maße begünstigen könnten, in dem es ihnen gelingt, ein erfolgreiches Sponsoring durch die Wirtschaft zu initiieren. Eine dadurch möglicherweise gesteigerte Abhängigkeit von der Privatwirtschaft mag Befürchtungen einer zu starken Einflußnahme der Unternehmen in der Öffentlichkeit schüren.

Dennoch wird das Wissenschafts-Sponsoring in seiner Bedeutung auch für die staatlichen Universitäten noch zunehmen, und der Universitätswettbewerb wird sich in diesem Bereich erheblich verschärfen. Erfolgreich werden jene Universitäten sein, denen es gelingt, sich ein eigenständiges, unverwechselbares Profil zu geben, potentiellen Sponsoren einen greifbaren Nutzen zu bieten, und die es verstehen, ein dauerhaftes, **professionelles Sponsoring-Management** zu etablieren. In Grenzen bietet sich dafür als Orientierungshilfe die Organisation des Beschaffungsmarketing amerikanischer Privatuniversitäten an, für die das "Fundraising" zum Alltagsgeschäft zählt (vgl. **Abbildung 6**) (vgl. Kotler/Andreasen, 1991, S. 291-293). Speziell in Deutschland stellt das Wissenschafts-Sponsoring jedoch noch ein eher sensibles Feld der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft dar, auf dem besondere dauerhafte Kooperationsmodelle zu entwickeln sind (vgl. Hermanns/Püttmann, 1992, S. 1180-1183).

Abb.6: Die Organisation des Beschaffungsmarketing einer großen US-amerikanischen Universität (Kotler/Andreasen, 1991, S. 292)



(bb) Absatzmarketing

Die Maßnahmen im Bereich des Absatzmarketing von Universitäten sind leistungs-, gegenleistungs-, kommunikations- sowie distributionspolitischer Art und weisen vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten auf (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 105-244). Im folgenden können aus dem Gesamtspektrum dieser Marketing-Maßnahmen jedoch nur wenige Teilaspekte herausgegriffen werden.

- **Leistungspolitik**

Universitäten erzeugen eine Mehrzahl von Leistungen, nämlich

- **Forschung** als Grundlagenforschung und als angewandte Forschung,
- **Lehre**, insbesondere in Gestalt der vorberuflichen Ausbildung sowie der berufsbegleitenden bzw. neben- oder nachberuflichen Weiterbildung,
- **Transfer** im Sinne eines Technologietransfers und der Bereitstellung kultureller Infrastruktur (vgl. Alewell, 1993, S. 22 f.).

Die zentrale leistungspolitische Aufgabe des Marketing-Managements einer Universität besteht nun darin, dieses Leistungsprogramm im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten so zu gestalten, daß es **den jeweiligen Adressaten einen größtmögli-**

chen Nutzen stiftet. Jedoch bieten die einzelnen Leistungsarten für eine kundenorientierte Leistungs politik z. T. sehr unterschiedliche Spielräume:

In der **Forschung** ist eine Orientierung der Leistung an den Ansprüchen von Leistungsabnehmern im Rahmen der Auftrags- und **angewandten Forschung** naturgemäß leichter möglich als innerhalb der freien und Grundlagenforschung (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 145 f.). Speziell für die **Grundlagenforschung**, die sich mit der reinen Erkenntnissuche befaßt, wird nicht selten ein "ökonomiefreier Raum" reklamiert, da fundamental neue wissenschaftliche Erkenntnisse nicht in einer Atmosphäre gedeihen könnten, in der das ökonomische Prinzip und die Marktorientierung regierten (vgl. Bürgel, 1993, S. 75; Horváth, 1993, S. 82 f.; Ziegler, 1993, S. 13 f.).

Diese Auffassung verkennt jedoch zweierlei. Zum einen müssen sich die Resultate der Grundlagenforschung im Wettbewerb auf **Wissensmärkten** behaupten. Sie müssen daher auch auf dieser übergeordneten Betrachtungsebene marktorientiert gestaltet und kommuniziert werden, um sich in der Wissenskonkurrenz innerhalb der "Scientific Community" durchzusetzen. Zum anderen ist die Grundlagenforschung seit einiger Zeit zum Gegenstand **öffentlicher Kritik** geworden, wie es das Beispiel des vorzeitigen Endes des riesigen Teilchenbeschleunigers SSC (Superconducting Super Collider) im Bereich der Physik belegt. Gar mancher sieht darin schon das Menetekel einer Wissenschaftsauffassung an die Wand geschrieben, "die der zweckfreien Grundlagenforschung nur noch ein Kümmerdasein zumißt

und sich statt dessen vornehmlich an kurzfristiger Verwertbarkeit orientiert" (Pade, 1994, S. 49). Gerade heute bedürfen solche Projekte auch einer Unterstützung durch das Marketing, das der Öffentlichkeit den Nutzen der Grundlagenforschung verdeutlichen muß, womit aber eine Aufgabe für die **Forschungs-PR** als Form des Public Marketing angesprochen ist (s.u.).

Auch die **Lehre** im Sinne der wissenschaftlichen Ausbildung an Universitäten weist aus der Perspektive des Marketing heraus häufig Defizite auf. Eine dem Marketing-Denken verpflichtete Lehre müßte die **Kundenorientierung** konsequent verwirklichen. Sie müßte den Studierenden in didaktisch geschickter Weise **relevantes** Wissen und Können vermitteln, d. h. Fähigkeiten, die den Studierenden nicht nur während ihres Studiums, sondern darüber hinaus auch noch in der sich anschließenden Berufspraxis tatsächlich von praktischem Nutzen sind. Daß in dieser Hinsicht die Universitätsausbildung, nicht nur im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich, zu wünschen übrig läßt, belegen folgende Beispiele:

- Jeder dritte Studierende bricht heute sein Studium vorzeitig ab. Damit hat sich die Abbrecherquote in den letzten 20 Jahren mehr als verdoppelt (vgl. Reischauer, 1995, S. 81).
- Das Forschungsinstitut Hochschul-Informationssystem (HIS) in Hannover hat ermittelt, daß die Gründe für einen Studienabbruch heute vor allem in der wachsenden Distanz der Studierenden zu ihrem Studium zu suchen sind, die sich in einer Kritik an der Didaktik, Länge, Praxisferne und den

Begleitumständen des Studiums niederschlägt. Überforderung ist schon lange nicht mehr der Hauptgrund für einen Studienabbruch (ebenda, S. 83; Heublein, 1995, S. 14 f.).

- Das HIS hat ferner herausgefunden, daß der Studienabbruch kein Karrierekiller ist. Im Gegenteil: Studienabbrecher finden schneller zu Arbeit und Karriere als Absolventen (Reischauer, 1995, S. 81).
- Personalchefs von Unternehmen werfen den Universitäten seit langem vor, sie würden ihren Absolventen wesentliche Schlüsselqualifikationen für eine erfolgreiche Berufspraxis gerade nicht vermitteln, etwa soziale Kompetenz, Teamfähigkeit und Leistungsbereitschaft (so auch daß Resultat einer neuen FORSA-Umfrage: vgl. Pittscheidt et al., 1994, S. 303).

Die Universitätsausbildung wird somit den Interessen ihrer Kunden, und das heißt hier: ihrer Studierenden und deren späteren Arbeitgeber, nur bedingt gerecht. Duale Studienmodelle, die theoretische und praktische Ausbildungsaspekte systematisch miteinander verknüpfen, können diese Mängel der traditionellen Universitätsausbildung mindestens teilweise kompensieren. Solche Modelle werden bereits praktiziert (vgl. ebenda, S. 305), z. B. das praxisorientierte Projektstudium und das Patenschaftsmodell Innsbruck (vgl. Ringlstetter, 1994,; Laske, 1994; Roithmayr, 1994). Sie haben sich jedoch im Universitätsbereich insgesamt noch nicht durchgesetzt.

Darüber hinaus muß sich auch ein Professor die Frage gefallen lassen, ob er in ausreichendem Maße die Interessen seiner Studierenden und das in deren späterer Berufspraxis erforderliche Qualifikationsprofil kennt und der Gestaltung seines Lehrangebots zugrunde legt. Kann er diese Frage begründet bejahen, so praktiziert er, ganz im Sinne des Marketing, eine kundenorientierte Leistungspolitik. Diese Frage zu stellen, darf nicht nur in relativ anwendungsnahen Disziplinen wie etwa den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften erlaubt sein.

Die **Einwände**, die gegen eine derartige Praxisorientierung der Universitätsausbildung oft vorgetragen werden, erscheinen nicht immer stichhaltig: Natürlich muß die Universitätsausbildung der Praxis auch **vorausgehen**, etwa bei der Entwicklung neuer Methoden in vielen Bereichen. Selbstverständlich muß die Universitätsausbildung auch **über** die Praxis **hinausgehen**, indem sie z. B. ganzheitliches und kritisches Denken fördert, das in der Praxis nicht vermittelt wird. Aber dennoch darf sie die Ansprüche der Praxis nicht aus den Augen verlieren. Und wenn sich das Anforderungsprofil der Praxis an die Absolventen schnell ändert, dann muß sich die Universitätsausbildung ebenso schnell ändern. Voraussetzung dafür sind der systematische Praxiskontakt und die solide Marketing-Information, die heute noch vielfach zu kurz kommen

- **Gegenleistungspolitik**

Die Gegenleistungspolitik von Universitäten umfaßt Entscheidungen über Art und Höhe des **Entgelts**, das Universitäten für

die Inanspruchnahme ihrer Leistungen verlangen. Je nach Leistungsart ergeben sich unterschiedliche Gestaltungsspielräume (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 168-185).

Leistungsbereiche, in denen sich ein **Preis** für die Universitätsleistungen durch einen Marktmechanismus herausbildet, stellen die **Auftragsforschung** sowie **spezielle Dienstleistungen** dar, wie z. B. die wissenschaftliche Unternehmensberatung. Hier existiert ein individueller Auftraggeber, mit dem die Universität einen Preis für die zu erbringenden Leistungen aushandeln kann. In diesem Bereich konkurriert die Universität in der Regel mit anderen Anbietern, z. B. privaten Forschungseinrichtungen oder Unternehmensberatungsgesellschaften, deren Angebote den preispolitischen Gestaltungsspielraum der Universität begrenzen.

Anders verhält es sich jedoch in der **Lehre**. Bedingt durch den Charakter der nicht-privaten Universitätsausbildung als eines öffentlichen Guts, existiert eine Preispolitik als absatzpolitisches Instrument für universitäre Lehrleistungen hierzulande praktisch nicht. Die von den Studierenden zu entrichtenden Beiträge stellen, sofern solche überhaupt erhoben werden (wie z. B. in den Niederlanden), bei weitem kein kostendeckendes Entgelt dar, das darüber hinaus in der Lage wäre, das Lehrangebot nach marktlichen Kriterien zu steuern.

Forderungen nach marktwirtschaftlich ausgerichteten Gebührenmodellen existieren seit langem. So wurde beispielsweise vorgeschlagen, Gebühren nach Studienrichtungen zu staffeln, um die relative Höhe der Kosten in diesen Lehrgebieten zur

Geltung zu bringen. Zugleich solle ein Refinanzierungssystem in Dahrlehnsform prohibitive Wirkungen gegenüber den weniger begüterten Studierenden verhindern. Ein solches System würde den Studierenden in die Lage eines "echten" Kunden versetzen, der sich Bildungsleistungen auf dem Bildungsmarkt kauft und durch seine Nachfrage das Bildungsangebot der Universitäten bestimmt (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 173 f.).

Eine solche, tendenziell kosten- und marktorientierte Festlegung von Studiengebühren stößt, obwohl sie im Ausland z. T. durchaus üblich ist, hierzulande schnell auf sozial- und bildungspolitische Kritik ("gleiche Bildungschancen"). Darüber hinaus könnte die Erhebung spürbar hoher Studiengebühren einen übermäßig starken Rückgang der Nachfrage bewirken; denn Studierende sind hierzulande daran gewöhnt, Bildungsleistungen einer öffentlichen Universität ohne wesentliches monetäres Entgelt in Anspruch zu nehmen (vgl. Hannagan, 1992, S. 141). Hohe Studiengebühren dürften damit auf einen stark ausgeprägten Widerstand stoßen, der die Probleme der Universitäten nicht mindern wird. Solche Gebühren würden aber u. U. auf größere Akzeptanz treffen, wenn sich die Universitäten zu einer besonderen Leistung verpflichteten, etwa der Einführung eines Systems des Qualitätsmanagements in der Lehre. Solche Pläne sind derzeit in den Niederlanden im Gespräch (vgl. Richter, 1995).

- **Distributionspolitik**

Die Distributionspolitik von Universitäten umfaßt alle Maßnahmen, mit denen das Leistungsangebot dem Leistungsabnehmer

zugänglich gemacht werden soll. Diese Aktivitäten konzentrieren sich darauf, die Leistungen den Kunden in der richtigen Form, zur rechten Zeit, am gewünschten Ort und in der benötigten Menge zur Verfügung zu stellen (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 189-204).

Zwar ist eine Universität derzeit noch nicht in der Lage, auf alle individuellen Wünsche der Leistungsabnehmer etwa hinsichtlich des Leistungsorts einzugehen (z. B. in der Lehre). Dennoch verlangt eine kundenorientierte Distributionspolitik, allen Interessengruppen eine einfache, wenig aufwendige Inanspruchnahme der Universitätsleistungen prinzipiell zu ermöglichen. Dies ist z. B. bei der Standortwahl, der Bautenplanung und -pachtung sowie der Orts- und Terminplanung der Lehrveranstaltungen zu berücksichtigen. Hinsichtlich der Standortwahl hat die einzelne Universität jedoch nur einen begrenzten Entscheidungsspielraum, der sich weitgehend auf die innerbetriebliche Standortwahl beschränkt. Überregionale Standortfragen etwa werden dagegen auf einer übergeordneten politischen Ebene entschieden (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 193-197).

Die Dienstleistung **Lehre** wird traditionell z. B. in Vorlesungen und Seminaren erbracht und erfordert die Präsenz der Studierenden. In zunehmendem Maße finden sich aber auch Formen der **medialen Distribution** von Lehrleistungen, die über die klassische Ausprägung des Fernstudiums (z. B. per Briefpost und Videokassette) noch weit hinausgehen. Damit ist vor allem der Einsatz **neuer elektronischer Informationssysteme und Kommunikationstechnologien** gemeint, die es den Studieren-

den prinzipiell ermöglichen, ihr Studium mindestens teilweise von zu Hause aus über ihren eigenen PC auch auf große Entfernung interaktiv abzuwickeln. Ein Beispiel dafür ist das internationale Projekt "Global Classroom" der University of Rhode Island (USA), in dem Studierende an Universitäten aus acht Nationen und drei Kontinenten elektronische Debatten via INTERNET miteinander führen (vgl. Fritz et al. 1995). Darüber hinaus existieren inzwischen zahlreiche weitere Formen computerintegrierten, dezentralen Lernens, die z. B. unter den Bezeichnungen "Distance learning", "Computer-mediated communication", "Computer-supported cooperative learning", "Telelearning" oder "Virtual classroom" bekanntgeworden sind (vgl. Bodendorf/Seitz, 1994, S. 140; Nastansky, 1994, S. 126; Sterbak, 1995, S. 32). Der Einsatz der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien insbesondere auch multimedialer Art bietet somit völlig neue Möglichkeiten für eine kundenindividuelle Distribution von Lehrleistungen, nicht zuletzt aufgrund der interaktiven Dimension dieser Technologien. Voraussetzung dafür ist aber, daß der Lehrstoff auch entsprechend aufbereitet wird bzw. werden kann.

Auch die Distribution von Ergebnissen der **Forschung** kann von den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien profitieren. So bietet speziell **Multimedia** z. B. die Chance einer anschaulichen Präsentation von Richtungen und Resultaten der **Grundlagenforschung** auch gegenüber einem größeren nicht-fachlichen Publikum. Diese rechnergestützte Integration unterschiedlicher Medien mit Interaktionsmöglichkeit zwischen Informationsanbieter und -nachfrager (vgl. Silberer, 1995, S. 4 f.)

eröffnet aber nicht nur der Distributionspolitik, sondern z. B. auch der Leistungs- und Kommunikationspolitik sowie dem Public Marketing von Universitäten ganz neue kundenorientierte Perspektiven (s. u.).

- **Kommunikationspolitik**

Fälschlicherweise wird die Kommunikationspolitik oft als das wichtigste Marketing-Instrument von Universitäten bezeichnet (z. B. Bergant, 1989, S. 112). Tatsächlich aber hat die Kommunikationspolitik nur die Funktion, für die zielgruppenspezifische **Information** über die Universität und ihre Leistungen zu sorgen. Dies ist zweifellos eine wichtige und anspruchsvolle Aufgabe für das Marketing von Universitäten, der jedoch gegenüber einer kundengerechten **Gestaltung** der Universitätsleistungen zwangsläufig keine übergeordnete Bedeutung zukommen kann.

Kommunikationspolitische Aufgaben ergeben sich für die deutschen Hochschulen bereits aus dem Hochschulrahmengesetz, das ihnen die Unterrichtung der Öffentlichkeit über die Erfüllung ihrer Aufgaben auferlegt (Wangen-Goss, 1983, S. 206). Die Universitäten kommen dieser Verpflichtung in der Regel durch die Publikation von Forschungsberichten nach, die Rechenschaft insbesondere über die unternommenen Forschungsanstrengungen ablegen sollen. Im Lichte des Marketing sind solche Aktivitäten Maßnahmen der **Public Relations**, die gerade im Universitätsbereich zu umfassenderen Programmen eines **Public Marketing** weiterentwickelt werden müssen (s. u.).

Das zentrale kommunikationspolitische Instrument, die **Werbung** zum Zweck des Absatzes der Leistungen, wird von deutschen Universitäten bisher nur sehr zurückhaltend eingesetzt, ganz im Gegensatz zu US-amerikanischen Hochschulen (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 227). Werbeaktivitäten deutscher Universitäten sollen in der Regel nur die Nachfrage nach Aufbaustudiengängen, Fortbildungsangeboten, Symposien und Kongreßveranstaltungen stimulieren. Sie stehen damit nicht im Dienste der Hauptleistungen der Universität. Außerdem wird die Gestaltung dieser Werbeaktivitäten meist nicht von Erkenntnissen der Werbepsychologie beeinflusst. Deutsche Universitäten haben somit das absatzpolitische Instrument der Werbung noch nicht richtig entdeckt.

(cc) **Public Marketing**

Im Gegensatz zur Werbung als einer auf aktuelle und potentielle Leistungsabnehmer gerichteten Kommunikation besitzt das Instrument der **Public Relations (PR)** im Sinne einer an die allgemeine Öffentlichkeit adressierten Informationsübermittlung traditionell eine zentrale Bedeutung für das Universitätsmarketing. Das Ziel der Public Relations-Aktivitäten besteht darin, die Kommunikation mit relevanten Personen und Personengruppen sowie Institutionen in Öffentlichkeit und Gesellschaft zu pflegen. PR-Maßnahmen, deren Umsetzung meist einer Pressestelle oder -abteilung der Universität obliegt, stehen damit vor allem im Dienste der Werbung um öffentliches Vertrauen für die gesamte Universität (vgl. Wangen-Goss, 1983, S. 214-225).

Public Relations-Maßnahmen von Universitäten müssen heute jedoch eingebettet sein in umfassende Programme eines **Public Marketing**. Darunter versteht man die Gesamtheit aller Marketing-Aktivitäten, die sich an die allgemeine Öffentlichkeit richten, z. B. an die Bürger, an politische Institutionen, die Medien, die staatlichen Organe usw. Solche Aktivitäten umfassen neben den herkömmlichen PR-Maßnahmen z. B. auch spezielle gesellschaftsorientierte Leistungsprogramme (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 47). Prägnante Beispiele für ein Public Marketing liefert anlässlich ihres 250jährigen Gründungsjubiläums die Technische Universität Braunschweig, da die allgemeine Pressearbeit begleitet und geprägt wird z. B. durch öffentlichkeitswirksame Ausstellungen, Ringvorlesungen, Symposien, Kongresse und Tage der offenen Tür in den einzelnen Instituten der Universität.

Der Bereich des Public Marketing ist unmittelbarer Ausdruck der **Gesellschaftsorientierung** als fundamentaler Leitidee eines Universitätsmarketing. Nicht nur aufgrund des traditionell besonderen Verhältnisses von Wissenschaft und Öffentlichkeit ist diese Orientierung von Bedeutung (vgl. Gadamer, 1985, S. 77-87). Gerade in jüngster Zeit wächst nämlich offenbar die öffentliche Kritik an der wissenschaftlichen Forschung, insbesondere der zweckfreien **Grundlagenforschung**, wie es das bereits erwähnte Beispiel des gescheiterten Teilchenbeschleunigers SSC zeigt. Der Physiker und Nobelpreisträger Leon LEDERMAN, der den Superconducting Super Collider befürwortet, plädiert für ein konzertiertes Maßnahmenprogramm aller Natur- und Ingenieurwissenschaften, um in der Gesellschaft das Interesse an der

naturwissenschaftlichen Grundlagenforschung wieder zu wecken (vgl. Lederman, 1994, S. 11; Pade, 1994). Er hält die Erreichung eines solchen Ziels mit den Mitteln des Marketing ausdrücklich für möglich und umreißt damit eine Aufgabe für das Public Marketing.

3.2.2.2.3. Marketing-Implementierung und -Kontrolle

Soll das Marketing in einer Institution zur vollen Entfaltung gelangen, so bedarf es dazu der Schaffung geeigneter **organisatorischer Rahmenbedingungen**. So muß das Marketing-Denken bereits innerhalb der **Organisationskultur** einen hohen Stellenwert haben, worauf hingewiesen worden ist (s. o.). Darüber hinaus muß das Marketing auch in der **Organisationsstruktur** der Institution fest verankert sein. Die Merkmale marketing-orientierter Strukturformen einer Organisation sind in Wissenschaft und Praxis seit langem bekannt (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 243-247).

Die **Organisationsstruktur einer Universität**, d. h. ihr Verwaltungsaufbau, ist im wesentlichen **hierarchisch-pyramidenförmig** und läßt sich auch heute noch im Sinne Max WEBERs als "**bürokratisch**" bezeichnen, selbst wenn der hierarchische Aufbau durch die Einrichtung von Ausschüssen, Arbeitsgruppen, Kommissionen usw. unterbrochen ist (vgl. ebenda, S. 249 f.).

Solche bürokratischen Organisationsformen stellen, überspitzt ausgedrückt, das **Gegenteil** einer marketing-orientierten Organisation dar. Um schnell und flexibel auf sich ändernde Umwelt-

entwicklungen reagieren zu können, denen auch Universitäten nicht nur im Bereich der Forschung ausgesetzt sind, bedarf es grundsätzlich einer dezentralen, sich selbst steuernde, kleinere Einheiten umfassenden Organisationsform. Ein Beispiel dafür stellt die sog. **fraktale Organisation** dar, die WARNECKE speziell für Forschungseinrichtungen propagiert (vgl. Warnecke, 1995). Vor diesem Hintergrund gehen die derzeitigen Bemühungen um eine stärkere **Dezentralisierung** der Entscheidungskompetenz und höhere **Teilautonomie** im Hochschulbereich zwar noch nicht weit genug, sind aber dennoch sehr zu begrüßen und daher konsequent fortzuführen (vgl. Alewell, 1993).

Eine vollständig fraktale Organisationsform mag für die Universität unrealistisch sein. Aber auch davon unabhängig bieten sich der Universität **organisatorische Möglichkeiten für die Umsetzung des Marketing**, die noch keinen tiefgreifenden organisationalen Wandel erfordern und bisher kaum realisiert werden. Dazu drei Beispiele:

- Es müßte möglich sein, eine vorhandene Stelle für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit personell zu verstärken und organisatorisch aufzuwerten, um sie zu einer **Marketing-Abteilung** auszubauen. Diese Abteilung hätte dann u. a. die Aufgabe, die vielfältigen Marketing-Aktivitäten einer Universität zu koordinieren und eigene Marketing-Konzepte zu entwickeln.
- Es müßte möglich sein, in die **Führungsspitze** einer Universität auch einen **Vertreter des Marketing** zu berufen,

der seine Fähigkeiten allerdings schon in der Praxis unter Beweis gestellt haben sollte. Diese personale Repräsentanz eines Marketing-Managers auf der höchsten Hierarchieebene wird häufig insbesondere im Bereich der öffentlichen Betriebe als wichtige Voraussetzung für eine Entfaltung des Marketing angesehen (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 248).

- Es müßte jeder Universität möglich sein, die **Kundenfreundlichkeit ihrer Organisation** zu verbessern. So richtet beispielsweise die Universität Mannheim erstmalig in Deutschland im Rahmen eines Modellversuchs sog. **Studienbüros** ein, in denen die traditionell auf verschiedene Einrichtungen verteilten Aufgaben von Prüfungsämtern, Studentensekretariat und Studienberatung zusammengefaßt sind. Den Studierenden stehen zugleich feste Ansprechpartner zur Verfügung, die sie von der Immatrikulation bis zur Prüfung begleiten (o. V. 1995). Dieses Modell ist eine Übertragung des im Marketing entwickelten Organisationsprinzips des **Kundenmanagements** auf Universitäten (vgl. Raffée/Fritz/Wiedmann, 1994, S. 246 f.).

Neben der Implementierung des Marketing stellt die **Marketing-Kontrolle** eine wichtige Aufgabe des Marketing-Managements dar, die die Strukturen, Prozesse und Ergebnisse des Marketing überprüfen soll. Die Marketing-Kontrolle erscheint im Bereich der Universität als besonders schwieriges Problem, weil operationale Ziele und marktorientierte Planvorgaben, anhand derer entsprechende Kontrollen stattfinden könnten, meist nicht exi-

stieren. Es wird zuweilen sogar die Frage erhoben, ob sinnvolle Kontrollkriterien für Wissenschaft überhaupt existieren können, eine Frage, die etwa der Philosoph Hans-Georg GADAMER dezidiert verneint, da er von der "Unmöglichkeit der Kontrolle" im Wissenschaftsbereich spricht (Gadamer, 1983, S. 80).

Gleichwohl haben Betriebswirte damit begonnen, das **Controlling**, dem u. a. die Aufgabe der Entwicklung eines Kontrollsystems zufällt, als Instrument zur Unterstützung von Entscheidungsträgern in Hochschulen zu propagieren (vgl. Alewell, 1993, S. 157-171; Horváth, 1993). Darüber hinaus schreibt etwa das Niedersächsische Hochschulgesetz von 1994 den Hochschulen ein internes Controlling ausdrücklich vor (§ 132 Abs. 8 NHG).

Unter dem Aspekt des Marketing erscheinen u. a. jene Kontrollen von besonderem Interesse, die sich auf die **Qualität** der von Universitäten erbrachten **Leistungen** beziehen. Auch die Überprüfung der Leistungsqualität hat z. B. das Niedersächsische Hochschulgesetz den Universitäten auferlegt, nämlich in Gestalt der in den §§ 10 und 28 NHG geforderten **Evaluation** von Lehre und Forschung. Darüber hinaus hat das NHG die Universitäten zur ständigen **Qualitätsverbesserung** von Lehre und Studium verpflichtet (§ 10 Abs. 3 NHG).

Inzwischen existieren verschiedene Modelle der Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung für Forschung und Lehre, die z. T. auch praktiziert werden (vgl. Ronzheimer, 1995; Ernst, 1995). Aus der Perspektive des Marketing heraus ist zu fordern, daß diese Ansätze der Qualitätskontrolle auch die Sicht der Lei-

stungsabnehmer zum Ausdruck bringen, d. h. **die vom Kunden wahrgenommene Qualität** erfassen. Dies scheint aber nur zum Teil gelungen.

Ein Beispiel für eine solch kundenorientiertes System der Qualitätskontrolle ist das 1992 von der baden-württembergischen Landesregierung an der Universität Mannheim eingerichtete Modellprojekt, in dem die Qualität der Lehrveranstaltungen durch Befragung der Studierenden ermittelt wird (vgl. Ernst, 1995). Einer solchen Evaluation der Lehre sollten **Maße der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität** zugrunde gelegt werden, die in der Marketingwissenschaft entwickelt und den Besonderheiten universitärer Lehrleistungen angepaßt werden können (vgl. Meffert/Bruhn, 1995, S. 198-232). Derartige Qualitätsmaße existieren inzwischen. Auch im Institut für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Braunschweig wurde mit "LEHRQUAL" ein solcher Ansatz entwickelt (vgl. Scharff-Wallner).

4. Resümee

Im Bereich der **Wirtschaft** hat sich das Marketing bewährt; denn es repräsentiert einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung. Diese wissenschaftlich erwiesene Tatsache sollten auch all jene Unternehmen zur Kenntnis nehmen, die eher zu einem "Abschied vom Marketing" tendieren.

Auch für die **Wissenschaft**, insbesondere für die Führung einer Universität, ergeben sich aus dem modernen Marketing-Konzept zahlreiche Orientierungshilfen, sofern man von einem erweiter-

ten und den besonderen Gegebenheiten der Universität Rechnung tragenden Marketing-Verständnis ausgeht. Universitäten praktizieren in Teilaspekten modernes Marketing bereits in eindrucksvoller Weise, wenngleich diese Marketingaktivitäten in der Regel nur projektartig angelegt und somit nicht von Dauer sind. Auch fehlt meist eine übergreifende Koordination der einzelnen Aktivitäten, die aber erforderlich ist, sollen Universitäten als Ganzes marketing-orientiert geführt werden.

Das moderne Marketing bietet Universitäten eine Orientierungshilfe, die, konsequent umgesetzt, der Zukunft der Universität vielleicht eine dritte Möglichkeit eröffnet zwischen der Universität im staatlich-traditionellen Sinne, die heute niemand mehr will, und der Universität im rein privatwirtschaftlichen Sinne, die heute die meisten noch nicht wollen.

Literaturverzeichnis

- Albach, H./Mertens, P.** (Hrsg.) (1994): Hochschuldidaktik und Hochschulökonomie, ZfB-Ergänzungsheft 2/94, Wiesbaden 1994.
- Albert, H.** (1976): Aufklärung und Steuerung, Hamburg 1976.
- Alewell, K.** (1993): Autonomie mit Augenmaß, Göttingen 1993.
- Alewell, K.** (1995): Wissenschaftsmarketing, in: Tietz et al. (1995) Sp. 2776-2790
- Backhaus, K.** (1992): Investitionsgütermarketing, 3. Aufl., München 1992
- Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer, M.** (Hrsg.) (1990): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 5. Aufl., Stuttgart; New York 1990.
- Bergant, J. M.** (1989): Marketing für Forschung und Entwicklung. Forschungsmarketing in Österreich, Wien 1989.
- Berndt, R.** (1995): Marketing, Bd. 3, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg 1995.
- Blum, J.** (1993): Wissenschaftsmanagement - Standort, Perspektiven, in: Blum et al. (1993), S. 17-48.
- Blum, J./Bürgel, H. D./ Horváth, P.** (Hrsg.) (1993): Wissenschaftsmanagement, Stuttgart 1993.
- Bodendorf, F./Seitz, R.** (1994): Studentische Telearbeit mittels PCs, in: Albach/Mertens (1994), S. 139-150.
- Bürgel, H. D.** (1993): Wissenschaftsmanagement als Projektmanagement, in: Blum et al. (1993), S. 65-77.
- Burens, P.-C.** (1995): Hochschulmarketing - No-name-Produkte, in: Deutsche Universitätszeitung Nr. 6/1995, S. 21f.
- Cyert, R. M./March, J. G.** (1995): Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Deutsch, C.** (1995): Organisation - Weit mehr möglich, in: Wirtschaftswoche Nr. 22/1995, S. 79-81.

- Dichtl, E./Raffée, H./Lehmeier, P.** (1982): Die Attraktivität des Studienorts Mannheim aus der Sicht von Schülern und Studenten, in: Gesellschaft und Universität, Festschrift zur 75-Jahr-Feier der Universität Mannheim, Mannheim 1982, S. 137-163.
- Engelhardt, W. H.** (1993): Absatz, Verkauf, Vertrieb, Marketing, in: W. Wittmann et al. (1993); Sp. 15-22.
- Erichsen, H.-U.** (1995): Qualitätssicherung in Forschung, Lehre und Management, in: Wissenschaftsmanagement 1, Nr. 2/1995, S. 61-64.
- Ernst, R.** (1991): Selbstreflexion und externe Begutachtung, in: Deutsche Universitätszeitung, DUZ-Special, 21.04.1995, S. 12-15.
- Fromm, E.** (1982): Psychoanalyse und Ethik, Stuttgart 1982 (Originalausgabe New York 1947).
- Fritz, W.** (1994): Marketing als Erfolgskonzept in der Rezession, Bericht des Instituts für Wirtschaftswissenschaften, AP-Nr. 94/11, Technische Universität Braunschweig 1994.
- Fritz, W.** (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Fritz, W./Kerner, M./Kim, C./Mundorf, N.** (1995): Die E-Mail Debate. Instrument der internationalen Management-Ausbildung, in: PERSONAL - Zeitschrift für Human Resource Management 47, Nr. 1/1995, S. 20-24.
- Gadamer, H.-G.** (1983): Lob der Theorie, Frankfurt am Main 1983.
- Gerke, K.** (1995): Sich selbst rigoros in Frage stellen, in: Deutsche Universitätszeitung Nr. 12/1995, S. 14-16.
- Gerken, G.** (1990): Abschied vom Marketing, Düsseldorf u. a. 1990.
- Gloger, A.** (1995): Universitäten sollten wie Unternehmen geführt werden, in: Blick durch die Wirtschaft, 02.02.1995.
- Gutenberg, E.** (1958): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958.
- Gutenberg, E.** (1976): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 15. Aufl., Berlin, Heidelberg 1976.

- Hammer, M./Champy, J.** (1994): Business Reengineering, 2. Aufl., Frankfurt/M.; New York 1994.
- Hannagan, T. J.**: (1992): Marketing for the Non-Profit Sector, Houndmills u. a. 1992.
- Hermanns, A./Püttmann, M.** (1992): Wissenschafts-Sponsoring, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 62, Nr. 11/1992, S. 1171-1185.
- Heublein, U.** (1995): Studienabbrecher - Bewußt den Absprung gewagt, in: Deutsche Universitätszeitung Nr. 11/1995, S. 14f.
- Horváth, P.** (1993): Können privatwirtschaftliche Steuerungsinstrumente im Wissenschaftsmanagement eingesetzt werden?, in: Blum et al. (1993), S. 79-88.
- Jaworski, B. J./Kohli, A. K.** (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: Journal of Marketing 57, Juli 1993, S. 53-70.
- Kotler, P.** (1978): Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 1978.
- Kotler, P./Andreasen, A. R.** (1991): Strategic Marketing for Non-profit Organizations, 4th. Ed., Englewood Cliffs, N. J., 1991.
- Kotler, P./Bliemel, F.** (1995): Marketing-Management, 8. Aufl., Stuttgart 1995.
- Kotler, P. Levy, S. J.** (1969): Broadening the Concept of Marketing, in: Journal of Marketing 33, January 1969, S. 10-15.
- Krasny, E.** (1995): WU 2000 im Rückspiegel, in: Deutsche Universitätszeitung Nr. 6/1995, S. 22-24.
- Lange, J.** (1995): Strategische Planung - Grundlage künftiger Hochschulentwicklung, in: Wissenschaftsmanagement 1, Nr. 2/1995, S. 71-75.
- Laske, S.** (1994): Projektseminar Unternehmensanalyse, in: Albach/Mertens (1994), S. 181-193.
- Lederman, L. M.** (1994): An Open Letter to Colleagues who Publicly Opposed the SSC, in: Physics Today, March 1994, S. 9-11.
- Lenk, H.** (1975): Pragmatische Philosophie, Hamburg 1975.

- Maslow, A. H.** (1981): Motivation und Persönlichkeit, Reinbek bei Hamburg 1981 (Originalausgabe New York 1954).
- Meffert, H.** (1986): Marketing, 7. Aufl., Wiesbaden 1986.
- Meffert, H./Bruhn, M.** (1995): Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995.
- Müller-Böling, D.** (1995): Qualitätssicherung in Hochschulen - Grundlage einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft, in: Wissenschaftsmanagement 1, Nr.2/1995, S. 65-70.
- Nastansky, L.** (1994): Approaching the Groupware Challenge in Higher Education, in: Albach/Mertens (1994), S. 121-138.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.** (1994): Marketing, 17. Aufl., Berlin 1994.
- O. V.** (1995): Mannheim - Alles in einer Hand, in: Deutsche Universitätszeitung, Nr. 7/1995, S. 10.
- Pade, J.** (1994): Wie die Wissenschaft sich besser verkaufen könnte, in: Die Zeit Nr. 49/1994, S. 49.
- Pittscheidt, C./Kowalski, M./Schwartz, S.** (1994): Die neuen Karriere-Tricks, in: FOCUS Nr. 45/1994, S. 302-308.
- Porter, M. E.** (1983): Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/M. 1983.
- Raffée, H.** (1976): Perspektiven des nicht-kommerziellen Marketing, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28, Nr. 2/1976, S. 61-76.
- Raffée, H.** (1979): Marketing und Umwelt, Stuttgart 1979.
- Raffée, H./Fritz, W./Wiedmann, K.-P.** (1994): Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart u. a. 1994.
- Reischauer, C.** (1995): Schneller Wechsel, in: Wirtschaftswoche Nr. 16/1995, S. 81-83.
- Richter, R.** (1995): Mehr Gebühren für mehr Qualität, in: Deutsche Universitätszeitung Nr. 8/1995, S. 26.
- Ringlstetter, M.** (1994): Praxisorientiertes Projektstudium, in: Albach/Mertens (1994), S. 195-206.
- Roithmayr, F.** (1994): Einen Leiter an den Elfenbeinturm stellen, in: Albach/Mertens (1994), S. 169-179.

- Ronzheimer, M.** (1995): Auch der Primus muß weiterarbeiten; in: Deutsche Universitätszeitung, DUZ-Special, 21.04.1995, S. 8-11.
- Schanz, G.** (1990): Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea/Dichtl/Schweitzer (1990), S. 55-137.
- Scharff-Wallner, S.** (1994): Entwicklung eines Instruments zur Bewertung von Lehrqualität, Diplomarbeit, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Abteilung für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Operations Research und Wirtschaftsinformatik, Technische Universität Braunschweig, 1994.
- Silberer, G.** (1995): Marketing mit Multimedia im Überblick, in: Silberer (1995), S. 3-31.
- Silberer, G.** (1995) (Hrsg.): Marketing mit Multimedia, Stuttgart 1995.
- Spinner, H. F.** (1985): Das "wissenschaftliche Ethos" als Sonderethik des Wissens, Tübingen 1985.
- Sporn, B.** (1992): Universitätskultur - Ausgangspunkt für eine strategische Marketing-Planung an Universitäten, Heidelberg 1992.
- Stauss, B.** (1995): Internes Marketing, in: Tietz et al. (1995), Sp. 1045-1056.
- Stauss, B./Schulze, H. S.** (1990): Internes Marketing, in: MARKETING - Zeitschrift für Forschung und Praxis 12, Nr. 3/1990, S. 149-158.
- Sterbak, R.** (1995): Das virtuelle Klassenzimmer, in: Bild der Wissenschaft *plus*, Juli 1995, S. 32-33.
- Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J.** (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Wangen-Goss, M.** (1983): Marketing für Universitäten, Spardorf 1983.
- Warnecke, H.-J.** (1995): Fraktale Organisationsformen in der Forschung, in: Wissenschaftsmanagement 1, Nr. 1/1995, S. 8-12.
- Wittmann, W. et al.** (Hrsg.) (1993): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993.
- Ziegler, H.** (1993): Aufgaben des Wissenschaftsmanagements, in: Blum et al. (1993), S. 13-15.