

**Wissenschafts
management**

ENTSCHEIDEN.FÜHREN.GESTALTEN

GOVERNANCE & MANAGEMENT

2 0 2 6

31. Jahrgang
ISSN 0947-9546

QUALITÄT SCHAFFT KEINE NACHFRAGE

Sichtbarkeit als Erfolgsfaktor im Hochschulmarkt

Der deutsche Hochschulmarkt befindet sich in einem tiefgreifenden strukturellen Wandel. Demografische Entwicklungen, veränderte Studien- und Hochschulpräferenzen, die zunehmende Konkurrenz sowie ein verändertes digitales Informations- und Suchverhalten verschärfen den Wettbewerb um Studieninteressierte. Vor diesem

Hintergrund vertritt der Beitrag die These, dass viele staatliche Hochschulen weniger unter einem Qualitäts- als vielmehr unter einem Sichtbarkeitsproblem leiden. Auf Grundlage von Erfahrungen aus der strategischen Hochschulberatung wird argumentiert, dass hochwertige Studienangebote allein keine ausreichende Nachfrage erzeugen, wenn sie von potenziellen Studieninteressierten nicht wahrgenommen werden. Der Beitrag zeigt, dass strategische Sichtbarkeit zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor im Hochschulsektor geworden ist, eine notwendige Ergänzung zur Sicherung und Wahrnehmung akademischer Qualität darstellt und zeichnet den Weg von Strategie zur Umsetzung.

Wer Hochschulen heute strategisch berät, stößt früher oder später auf ein wiederkehrendes Muster. Trotz qualitativ hochwertiger bis exzellenter Studienangebote, hoher Lehrqualität,

moderner Ausstattung und günstigerer Betreuungsrelationen stagnieren die Bewerberzahlen, bleiben Studiengänge unausgelastet, und Marketingmaßnahmen verpuffen zunehmend.

Diese paradoxe Erfahrung ist aus der Unternehmensstrategie längst bekannt, wird im Hochschulkontext jedoch nach wie vor unterschätzt. Qualität ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Nachfrage. Sie schafft Vertrauen bei jenen, die bereits informiert sind, reicht jedoch nicht aus, um diejenigen zu erreichen, die noch keine Entscheidung getroffen haben.

Dieser Beitrag versteht sich als strukturelle Beobachtung aus der Beratung zahlreicher Hochschulen, nicht als Kritik an deren Qualität. Deutlich wurde dabei immer wieder, dass Studieninteressierte nicht aus allen Angeboten wählen, die objektiv hochwertig sind, sondern aus jenem Ausschnitt, den sie tatsächlich wahrnehmen. Sichtbarkeit ist damit zu einer eigenständigen Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit geworden, unabhängig von der tatsächlichen Qualität des Studienangebots.



Foto: CHE Consult

Dr. Lukas Hill

ist Doktor der Staatswissenschaften, Senior Consult mit dem Arbeitsschwerpunkt Strategie, Forschung und Evaluation beim Beratungsunternehmen für strategisches Hochschulmanagement, die CHE Consult.



Foto: heycreo GmbH

Dr. Gina Wrede

ist promovierte Kommunikationswissenschaftlerin, Beraterin für Marketing, Vertrieb und Künstliche Intelligenz, und Geschäftsführerin der heycreo GmbH, einem Softwareunternehmen für digitale und automatisierte Markenkommunikation.

Ein Markt im Umbruch

In der vergangenen Dekade wurde das deutsche Hochschulsystem auf seine Anpassungsfähigkeit geprüft. Die Hauptursachen dieser Veränderungen sind die demografische Entwicklung, die Veränderung der Hochschulpräferenzen und der Fächerpräferenzen unter den Studienanfänger:innen. Im Folgenden erläutern wir die Ursachen genauer.

In den letzten zehn Jahren sank die Zahl der Studienberechtigten in Deutschland von rund 500.000 auf circa 370.000. Die Gruppe der 18- bis 19-Jährigen schrumpfte um fast 400.000, bei einer nahezu unveränderten Studienanfänger:innenquote (1. Hochschulsemester) von etwa 58 Prozent. In der Folge sank die Zahl der deutschen Studienanfänger:innen im ersten Hochschulsemester (gerechnet nach dem Ort des Erwerbs der Hochschulzugangsberechtigung) um rund 10 Prozent von etwa 400.000 auf 360.000. Der Vergleich zwischen den Bundesländern macht die regionalen Unterschiede sichtbar: In einigen östlichen Bundesländern sinkt die Studienanfänger:innenquote unter jungen Männern, während der Frauenanteil steigt. In einigen Kreisen Thüringens oder Mecklenburg-Vorpommerns sind über 60 von 100 Studienanfänger:innen weiblich. Seit 2021 gibt es bundesweit mehr weibliche als männliche Studierende. Somit ist das Studium an sich weiblich geworden.

Auch die Hochschulpräferenzen haben sich verändert. Der Anteil der Studienanfänger:innen, die sich an einer privaten Hochschule einschreiben, ist von etwa 8,5 auf 12 Prozent gewachsen, während die staatlichen Universitäten an Attraktivität verloren haben. Ihr „Marktanteil“ sank von 52 auf 49 Prozent. Ebenfalls haben sich die Fächerpräferenzen deutscher Studienanfänger:innen in der letzten Dekade spürbar verschoben. Während Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaften und Wirtschaftswissenschaften ihre Spitzenpositionen im Vergleich zu 2014 weitgehend behaupten konnten

(Betriebswirtschaftslehre: -1,3 Prozentpunkte; Rechtswissenschaften: -0,2 Prozentpunkte; Wirtschaftswissenschaften: -0,6 Prozentpunkte), verzeichnet der Maschinenbau den deutlichsten Rückgang (-2,0 Prozentpunkte). Die Informatik ist unter den Top 5 das einzige Fach mit einem Zuwachs (+1,1 Prozentpunkte). Der Vergleich mit den Top-5-Fächern des Jahres 2023: Betriebswirtschaftslehre, Informatik, Rechtswissenschaft, Soziale Arbeit und Psychologie, deutet zudem auf eine gewisse Fluktuation im Ranking selbst hin (Statistisches Bundesamt 2026).

Ein gegenläufiges Muster zeigt sich bei internationalen Studienanfänger:innen, die sich überwiegend in MINT-Fächern sowie in Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften einschreiben. Besonders ausgeprägt ist dies bei Studienanfänger:innen aus Afrika (MINT-Anteil: knapp 58 Prozent) und Asien (54 Prozent) (Statistisches Bundesamt 2026). Im Zusammenspiel mit den insgesamt sinkenden absoluten Zahlen deutscher Studienanfänger:innen beschleunigt diese Verschiebung strukturelle Veränderungen auf dem deutschen Hochschulmarkt, mit negativen Auswirkungen insbesondere für staatliche Universitäten.

Auch die regionale Mobilität der Studienanfänger:innen weist eine deutliche Fächerabhängigkeit auf. Im bundesweiten Durchschnitt liegt die gewählte Hochschule 50 Kilometer vom Ort des Erwerbs der Hochschulzugangsberechtigung entfernt. Hinzu kommt, dass eine durchschnittliche Hochschule über 75 Prozent ihrer deutschen Studienanfänger:innen aus einem Umkreis von 150 Kilometern rekrutiert. Weibliche Studienanfängerinnen weisen dabei eine höhere Mobilität auf. Fachspezifisch zeigt sich ein deutlicher Kontrast: Studienanfänger:innen in Psychologie und Medizin nehmen im Median Entfernungen von über 100 Kilometern in Kauf, während Studienanfänger:innen im Maschinenbau mit einem Median von lediglich 35 Kilometern deutlich heimatgebundener sind (Hüsch 2024).

In der vergangenen Dekade wurde das deutsche Hochschulsystem auf seine Anpassungsfähigkeit geprüft. Die Hauptursachen dieser Veränderungen sind die demografische Entwicklung, die Veränderung der Hochschulpräferenzen und der Fächerpräferenzen unter den Studienanfänger:innen.

Die vorläufigen Ergebnisse des Statistischen Bundesamtes zum Wintersemester 2025/2026 zeichnen ein Bild moderater, jedoch hochschulartspezifisch divergierender Entwicklungen. Mit insgesamt 2.876.900 eingeschriebenen Studierenden ist gegenüber dem Vorjahr (2.864.100) ein leichter Anstieg um 12.800 Personen beziehungsweise 0,4 Prozent zu verzeichnen. Dieser Gesamttrend verdeckt jedoch eine deutliche strukturelle Verschiebung zwischen den Hochschularten: Während die Universitäten und gleichrangigen Hochschulen mit 1.668.200 Studierenden einen Rückgang um 0,6 Prozent hinnehmen mussten, verzeichneten die Fachhochschulen einen Zuwachs um 2,1 Prozent auf 1.112.900 Studierende. Diese Verschiebung zugunsten der Fachhochschulen fügt sich in die bereits skizzierte Fächerpräferenzverschiebung ein und dürfte die strukturelle Belastung der staatlichen Universitäten weiter verschärfen (Statistisches Bundesamt 2025).

Bei den nationalen und internationalen Studienanfänger:innenzahlen zeigt sich ein differenzierteres Bild. Im Studienjahr 2025 nahmen 491.700 Personen erstmals ein Studium auf, ein Anstieg um 1.100 beziehungsweise 0,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr (490.300) und damit der vierte Anstieg in Folge. Bemerkenswert ist jedoch die deutliche Abschwächung der Wachstumsdynamik: Der Zuwachs fiel merklich geringer aus als im Studienjahr 2024 (+1,7 Prozent). Hinzu kommt, dass die Entwicklung im Studienjahr 2025 durch regionale Sondereffekte, insbesondere die Umstellung auf G9 in Bayern, beeinflusst wurde, was die Aussagekraft des Anstiegs als Trendindikator relativiert (Statistisches Bundesamt 2025).

Diese demografischen und strukturellen Veränderungen haben den Wettbewerb um Studierende spürbar verschärft. Berücksichtigt man die Zahlen der Schulanfänger:innen in Deutschland, ist bis 2035 keine signifikante Entspannung in Sicht (BBSR 2025). Die Konsequenzen dieser Entwicklung sind an jeder Hochschule sichtbar: Hochschulen versuchen, ihre Positionierung

zu verbessern, indem sie neue Angebote schaffen, bestehende Angebote anpassen oder neue Standorte gründen, um zusätzliche Potenziale zu erschließen.

Verstärkt wird der Wettbewerbsdruck durch das Wachstum neuer, insbesondere privater Bildungsanbieter, die mit flexibleren Studienformaten und stärker berufsbezogenen Angeboten um dieselbe, demografisch schrumpfende Zielgruppe konkurrieren.

Parallel zum institutionellen Wettbewerb verändert sich auch das Informations- und Suchverhalten der Studieninteressierten grundlegend. Die Studienwahl vollzieht sich zunehmend digital, wobei Social-Media-Plattformen und KI-gestützte Systeme wie ChatGPT oder Gemini eine wachsende Rolle als Informationsquellen und Entscheidungshilfen einnehmen (vergleiche SIT-Studie Online). Für Hochschulen bedeutet es, dass die Studieninteressierten nicht mehr aus der Gesamtheit aller verfügbaren Angebote wählen, sondern ausschließlich aus jenem Ausschnitt, der ihnen über die genutzten digitalen und analogen Kanäle überhaupt sichtbar wird.

Das eigentliche Problem: fehlende Sichtbarkeit

Aus der Beratungspraxis haben staatliche Hochschulen kein Qualitätsproblem, sondern ein Sichtbarkeitsproblem. Dieses Sichtbarkeitsproblem hat spezifische strukturelle Ursachen, die sich bei privaten Hochschulanbietern in dieser Form kaum wiederfinden. Gerade durch den Vergleich dieser Aspekte treten ihre Merkmale noch deutlicher hervor: An staatlichen Universitäten zeigen sich diese Phänomene zwar in unterschiedlichen Formen, zeichnen sich jedoch durch eine erstaunliche Regelmäßigkeit aus.

In vielen staatlichen Hochschulen ist Kommunikation keine eigenständige Managementfunktion, sondern eine Nebenaufgabe: erledigt zum Teil vom/von der Dekan:in, von der Studiengangskoordinator:in, bis hin zu weiteren dezentralen Stellen. Die Verantwortlich-

keiten sind nicht klar definiert, ein dezidiertes Budget und eine durchdachte Strategie fehlen häufig. Kommuniziert wird anlassbezogen, eine erfolgreiche Akkreditierung, ein neuer Masterstudiengang, der Tag der offenen Tür sind die Anlässe für die Kommunikation. Was dazwischen liegt, bleibt undefiniert. Acht oder zehn Monate im Jahr, in denen unter Umständen kommunikative Stille herrscht. In dieser Stille verliert die Hochschule den Kontakt zu Studieninteressierten, die sie vielleicht schon auf dem Radar hatten, aber noch keine Entscheidung getroffen haben.

Was fehlt, ist nicht Aktivität, sondern Kommunikationsarchitektur. Bei mehreren der von uns beratenen staatlichen Hochschulen zeigt sich, viele kommunizieren, aber ohne roten Faden. Es fehlt eine übergeordnete strategische Positionierung, die klar definiert, wofür die Hochschule steht. Es fehlt eine Themenlandkarte, die festlegt, welche Inhalte systematisch bespielt werden, sowie ein Redaktionsrhythmus, der sicherstellt, dass Kommunikation nicht von Einzelpersonen und deren Tagesform abhängt. Das Ergebnis ist Kommunikation, die im Moment der Veröffentlichung vielleicht Aufmerksamkeit erzeugt, aber keinen kumulativen Effekt entfaltet. Studieninteressierte, die im Oktober zum ersten Mal auf eine Hochschule stoßen und im März eine Entscheidung treffen müssen, brauchen in diesen fünf Monaten mehrfache Berührungspunkte. Wer diese Kontinuität nicht liefert, wird vergessen, auch wenn das Angebot objektiv und qualitativ besser wäre.

Hinzu kommt eine Besonderheit staatlicher Strukturen, die private Anbieter in dieser Form häufig nicht kennen. Kommunikation durchläuft an staatlichen Hochschulen oft zahlreiche Instanzen, und Zuständigkeiten sind nicht immer eindeutig geregelt. Wer liefert die Inhalte? Wer erteilt Freigaben? Wie erfolgt die Abstimmung zwischen Studiengangsleitung, zentraler Hochschulkommunikation und Fachbereichen, wenn diese unterschiedlichen Verwaltungseinheiten angehören und

Aus der Beratungspraxis haben staatliche Hochschulen kein Qualitätsproblem, sondern ein Sichtbarkeitsproblem. Dieses Sichtbarkeitsproblem hat spezifische strukturelle Ursachen, die sich bei privaten Hochschulanbietern in dieser Form kaum wiederfinden.

keine gemeinsamen Arbeitsstrukturen etabliert sind? Häufig bleibt zudem unklar, ob Informationen bereits angekommen sind oder an welcher Stelle im Prozess sie sich gerade befinden. Viele staatliche Hochschulen begegnen digitalen Kommunikationsmaßnahmen sowie künstlicher Intelligenz zudem mit grundsätzlicher Zurückhaltung, aus Datenschutzgründen, aus Unsicherheit über die Messbarkeit oder aus fehlendem Know-how. In der Praxis bedeutet das, dass Inhalte in Abstimmungsschleifen steckenbleiben, Kampagnen zu spät starten, und am Ende weniger erscheint als geplant, obwohl alle Beteiligten wollten, dass etwas passiert. Funktionierende Abstimmungsprozesse setzen voraus, dass überhaupt ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen für die Kommunikationsarbeit der jeweiligen Hochschule vorhanden sind. Aus der Beraterpraxis heraus, konnte festgestellt werden, dass diese Aufgaben häufig zusätzlich Mitarbeitenden übertragen, die bereits Vollzeit anderweitig ausgelastet oder ausgelastet in Teilzeit beschäftigt sind.

Die Konsequenzen einer unzureichenden Kommunikation beschränken sich dabei nicht allein auf ausbleibende Bewerbungen von Studieninteressierten. Wer eine Hochschule oder einen Studiengang wählt, ohne ausreichende Information vorab zu haben, trifft häufiger eine falsche Entscheidung. Bis zu 28 Prozent aller Bachelor-Studierenden verlassen die Hochschule ohne Abschluss. Im Vergleich dazu liegt dieser Anteil an den Universitäten bei 35 Prozent und an den Fachhochschulen bei rund 20 Prozent (Heublein/Hutzsch/Schmelzer 2022). Das Paradox, das dabei entsteht, ist aus unserer Sicht eines der zentralen strategischen Probleme staatlicher Hochschulen in ganz Deutschland. Hochschulen mit weniger tiefer inhaltlicher Substanz, aber besser organisierten Kommunikationsprozessen, gewinnen stetig Marktanteile (zum Wachstum der Marktanteile privater Hochschulen vergleiche Hansen et al. 2025, 72). Dies liegt nicht an besseren qualitativen Angeboten, sondern daran, dass die Kom-

munikation dieser Hochschulen besser, kontinuierlicher, zielgerichteter ist, und mit einem Wiedererkennungswert (Hochschule als Marke) steht. Staatliche Hochschulen besitzen eine gute Qualität, die die Zielgruppen immer weniger wahrnehmen. Daraus resultiert teilweise eine geringere Nachfrage.

Strategische Sichtbarkeit als Antwort

Strategische Sichtbarkeit ist kein Synonym für mehr Werbung oder höhere Marketingbudgets, sondern ein Managementansatz, der Kommunikation als kontinuierliche, zielgruppenorientierte und organisatorisch verankerte Führungsaufgabe versteht. Vier Ansätze lassen sich dabei unterscheiden: Relevanz, Kontinuität, Wiedererkennbarkeit und Skalierbarkeit.

- **Relevanz:** Sichtbarkeit ohne Relevanz ist nur Lärm. Der erste Schritt strategischer Sichtbarkeit ist die aktive Klärung: Für wen sind wir sichtbar, und mit welchen Inhalten?

- **Kontinuität:** Vertrauen entsteht durch Wiederholung. Strategische Sichtbarkeit erfordert eine Kommunikation, die nicht von Ereignissen abhängt, sondern einem festen Redaktionsrhythmus folgt. Regelmäßige Beiträge, konsistente Botschaften und planbare Kommunikationsanlässe müssen aktiv gesteuert werden, auch in Phasen ohne besondere Ereignisse. Nur wer kontinuierlich präsent ist, verankert sich im Wahrnehmungsraum der Zielgruppe.

- **Wiedererkennbarkeit:** Sichtbarkeit ohne Identität verblasst. Hochschulen, die kommunizieren, ohne ein erkennbares Profil zu haben, erzeugen zwar Aufmerksamkeit, aber keine

Zuordnung. Wiedererkennbarkeit entsteht durch eine konsistente Bildsprache, eine klare Positionierung und wiederkehrende Themenfelder. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass Kommunikation kumulativ wirkt: Jede Botschaft baut auf der vorangegangenen auf und stärkt das Gesamtbild.

- **Skalierbarkeit:** Hochschulen, die für jeden Kanal individuell produzieren und jeden Beitrag einzeln neu entwickeln, erreichen keine nachhaltige Präsenz. Automatisierung und Skalierbarkeit sind keine Zusatzoptionen, sondern die Voraussetzung dafür, dass Kommunikation überhaupt dauerhaft funktioniert.

Von der Strategie zur Umsetzung

Um eine gute strategische Sichtbarkeit umzusetzen, formulieren wir nutzbare Handlungsempfehlungen, die in der Beratungspraxis entwickelt und erprobt wurden. Die Frage, wie die konkret umgesetzt werden, ist für Hochschulen oft die eigentliche Herausforderung.

Kommunikationsarchitektur statt Einzelmaßnahmen: Der erste Schritt ist der Abschied vom Kampagnendenken. Statt einzelner Maßnahmen entwickeln Hochschulen eine Kommunikationsarchitektur: eine übergeordnete Positionierung, aus der Kernbotschaften und eine Themenlandkarte abgeleitet werden, die festlegt, welche Inhalte zu welchen Anlässen kommuniziert werden. Ergänzt wird dies durch ein Kanalkonzept, das definiert, welche Formate auf welchen Plattformen zum Einsatz kommen. Aus unserer Beraterpraxis zeigt sich wiederholt, dass Hochschulen eine verbindliche Kommunikations-Governance etablieren sollten, die Verantwortlichkeiten, Entscheidungsbefugnisse und Freigabeprozesse eindeutig regeln.

Eine Kommunikationsarchitektur entfaltet ihre Wirkung erst durch operative Planung. Hochschulen, die strategische Sichtbarkeit ernst nehmen, führen einen Redaktionskalender. In diesem müssen festgelegte Verantwortlichkeiten, Produktionsfristen und Freigabeprozesse definiert werden.

Redaktions- und Themenplanung: Eine Kommunikationsarchitektur entfaltet ihre Wirkung erst durch operative Planung. Hochschulen, die strategische Sichtbarkeit ernst nehmen, führen einen Redaktionskalender. In diesem müssen festgelegte Verantwortlichkeiten, Produktionsfristen und Freigabeprozesse definiert werden. Dieser Kalender ist kein bürokratisches Instrument, sondern eine Organisationsform, die Kommunikation von reaktiver Einzelarbeit in einen planbaren Prozess überführt.

Auch die Festlegung von Entscheidungsspielräumen ist von zentraler Bedeutung: Wer darf Entscheidungen treffen, ohne auf langwierige Abstimmungsprozesse oder Freigaben übergeordneter Ebenen angewiesen zu sein? Klare Verantwortlichkeiten und definierte Kompetenzen bilden eine wesentliche Voraussetzung für eine operative Reaktionsfähigkeit und eine vorausschauende Themenplanung. Ein

hochschulweiter Redaktionskalender mit festen Verantwortlichkeiten und Produktionsfristen kann eine erforderliche Kontinuität sicherstellen.

Einbindung von Fachbereichen: Authentische Hochschulkommunikation kommt aus den Fachbereichen. Dies bedeutet, dass Professor:innen über ihre Forschung sprechen, Studierende, die ihre Erfahrungen teilen, Alumni, die zeigen, wohin ein Studiengang führen kann. Es müssen Inhalte geschaffen werden, die Vertrauen erzeugen. Die Aufgabe der zentralen Kommunikationsabteilung ist es, diese Inhalte zu strukturieren, aufzubereiten und zu verbreiten. Besonders an den Schnittstellen zwischen Fachbereichen und zentraler Kommunikation gehen nach unserer Erfahrung regelmäßig signifikante Themen und Informationen verloren. Relevant sind feste Ansprechpersonen, strukturierte Themenabfragen und standardisierte Übergabeprozesse. Diese können diesen Informationsfluss verbessern. In mehreren Hochschulprojekten zeigte sich zudem, dass auch zwischen den Fachbereichen kein ausreichender Austausch stattfindet. Um diese Hürde zu überwinden, sollten Hochschulen ferner auch fachbereichsübergreifende Abstimmungsformate etablieren, um Themen frühzeitig zu koordinieren, Informationsverluste zu vermeiden und eine einheitliche Kommunikation sicherzustellen.

Messung von Wirkung: Strategische Sichtbarkeit lässt sich messen. Reichweite, Engagement, Websitebesuche, Bewerbungseingänge nach Kanal. Diese Kennzahlen ermöglichen es, Kommunikationsmaßnahmen zu evaluieren und kontinuierlich zu verbessern. Hochschulen, die Sichtbarkeit als Managementaufgabe begreifen, integrieren diese Messlogik in ihre regulären Steuerungsprozesse. Für eine belastbare Bewertung sollten Hochschulen zentrale Kennzeichen möglichst zusammenhängend betrachten und regelmäßig auswerten. So können wirksame Maßnahmen erkannt und gezielt weiterentwickelt werden.

KI-gestützte Unterstützung:

Die organisatorische Herausforderung, kontinuierlich, relevant, wiedererkennbar und skalierbar zu kommunizieren, ist mit traditionellen Mitteln unter Berücksichtigung der Ressourcen für die meisten Hochschulen kaum zu bewältigen. KI-gestützte Softwares können Hochschulen bei der Erstellung, Planung und Ausspielung helfen, die zielgruppenspezifischen Inhalte zu automatisieren und eine Regelmäßigkeit zu etablieren. Mit Blick auf die begrenzten personellen Ressourcen von Hochschulen erweist sich die kontinuierliche Produktion zielgruppenspezifischer Inhalte als Herausforderung für Hochschulen.

Fazit

Der deutsche Hochschulmarkt befindet sich in einem aktiven strukturellen Wandel. Demografische Entwicklung, verändertes Präferenzverhalten, wachsender Wettbewerb zwischen den Hochschulen als auch durch private Bildungsanbieter und ein grundlegend verändertes Informationsverhalten der Zielgruppe stellen Hochschulen vor Herausforderungen, die mit traditionellen Mitteln kaum noch zu bewältigen sind.

Dieser Beitrag vertritt die These: Qualität schafft Vertrauen bei Studieninteressierten, aber keine Nachfrage. Nachfrage entsteht heute vor allem durch Sichtbarkeit. Beide Faktoren sind notwendig, doch Sichtbarkeit wird von vielen Hochschulen strukturell vernachlässigt und das ist kein Kommunikationsproblem, sondern ein Steuerungsproblem.

Für Hochschulleitungen und Marketingverantwortliche lassen sich daraus vier Handlungsempfehlungen ableiten:

1. Sichtbarkeit sollte als eine strategische Führungsaufgabe etabliert werden. Kommunikation darf nicht länger Nebenaufgabe sein, sondern aktiv in der Hochschulleitung verankert werden. Sie braucht Verantwortlichkeit, Budget und Planungshorizont.

2. Eine Entwicklung einer konkreten Kommunikationsarchitektur. Wer sind unsere Zielgruppen? Welche Botschaften sollen diese dauerhaft verknüpfen? Welche Kanäle erreichen sie?

3. Eine Kontinuität organisieren. Nicht Kampagnen, sondern dauerhafte Präsenz. Das setzt Redaktionsprozesse, klare Verantwortlichkeiten und skalierbare Produktionsformate voraus.

4. Aktiv technologische Unterstützung nutzen. Mit der Zeit gehen und KI-gestützte Werkzeuge ermöglichen es, Kontinuität und Relevanz auch mit begrenzten Ressourcen zu gewährleisten.

Hochschulen, die diesen Empfehlungen konsequent folgen, werden erkennen, wie sich das Sichtbarkeitsproblem auflöst, und mit ihm oft jenes vermeintliche Qualitätsproblem, das in Wahrheit nie eines war. ■



Kontakt:

Dr. Gina Wrede

heycreo GmbH
Susannenstr. 21A
20357 Hamburg
Tel.: +49 40 5730 9186
gina.wrede@heycreo.io
www.heycreo.io

Dr. Lukasz Hill

CHE Consult GmbH
Stresemannstr. 123 C
10963 Berlin
Tel.: +49 30 233 2267 53
lukasz.hill@che-consult.de
www.che-consult.de

Qualität schafft Vertrauen bei Studieninteressierten, aber keine Nachfrage. Nachfrage entsteht heute vor allem durch Sichtbarkeit. Beide Faktoren sind notwendig, doch Sichtbarkeit wird von vielen Hochschulen strukturell vernachlässigt und das ist kein Kommunikationsproblem, sondern ein Steuerungsproblem.

QUELLEN

BBSR (2025): Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung: Zahl der Kinder im Einschulungsalter langfristig rückläufig. Fachbeitrag 16.12.2025. URL: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/fachbeitraege/raumentwicklung/raumordnungsprognose/kinder-einschulung/01-start.html> (abgerufen am 29.07.2026).

Hansen, M./Banscherus, U./Cherier, Y./Hoffmann, J./Müller, H. (2025): DGB-Hochschulreport 2025: Zwischen Stagnation und Dynamik. Studien- und Arbeitsbedingungen an staatlichen und nicht-staatlichen Hochschulen in Deutschland. Berlin: DGB-Bundesvorstand, Abteilung Bildungspolitik und Bildungsarbeit.

Heublein, U./Hutzsch, C./Schmelzer, R. (2022): Die Entwicklung der Studienabbruchquoten in Deutschland. DZHW Brief 05/2022.

Hüsch, M. (2024): Hochschulwahl von Studierenden in Deutschland. CHE-Impulse Nr. 16, Gütersloh.

Statistisches Bundesamt (2025): Vorläufige Ergebnisse zum Wintersemester 2025/2026. Pressemitteilung Nr. 25_426. Wiesbaden. URL: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/11/PD25_426_21.html (abgerufen am 21.07.2026).

Statistisches Bundesamt (2026): Studienanfänger:innenzahlen in Deutschland. Eine Sonderauswertung. Eigene Auswertungen von CHE Consult mithilfe von DaViT.

SIT-Studie/HeyStudium Befragung (2025): Zeit Advise, Hamburg.