

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Wissenschaftliche Arbeitspapiere
Nr.: W 062

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Bauer, H. H./Sauer, N. E./Ebert, S.

Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung

Erkenntnisse gewonnen aus einem
deutsch-amerikanischen Vergleich

Mannheim 2003
ISBN 3-89333-289-8

Prof. Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Außerdem ist er wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kffr. Nicola E. Sauer, M. B. A.

ist Habilitandin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

Dipl.-Angl. Stefanie U. H. Ebert

ist Mitarbeiterin bei AbsolventUM e.V., dem Absolventennetzwerk der Universität Mannheim.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **www.imu-mannheim.de**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weißen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körper PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003

- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brüner, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000
- W039 Homburg, Ch. / Stock, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine dyadische Analyse, 2000
- W038 Becker, J. / Homburg, Ch.: Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen. Eine empirische Untersuchung, 2000
- W037 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Die simultane Messung von Kannibalisierungs-, substitutiven Konkurrenz- und Neukäuferanteilen am Absatz von line extensions auf der Basis aggregierter Daten, 2000
- W036 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture. Measurement Issues and Performance Outcomes., 2000

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

ABSTRACT

Nordamerikanische Universitäten handeln im Hinblick auf die Präsentation ihrer Leistungen konsequent nach marketingstrategischen Vorgaben, was nicht zuletzt durch das universitäre System bedingt ist. Deutsche Universitäten verfolgen im Allgemeinen keine strategisch orientierte Ausrichtung ihrer marketingpolitischen Aktivitäten. Der Grund ist in der universitären Organisation zu suchen, die trotz einer immer weiter steigenden Zahl von Studienanfängern (vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland 2002) mit dem Fehlen von Studiengebühren und der Zuweisung der Studienplätze nach Sozial- und erst in zweiter Linie Leistungskriterien konfrontiert ist. Der marketingpolitische Spielraum im Bereich des Preis- und Distributionsmanagements ist daher weitestgehend begrenzt.

Die vorliegende Studie zeigt durch die Betrachtung der Marketing-Aktivitäten nordamerikanischer Universitäten Möglichkeiten für deutsche Hochschulen auf, durch strategische Maßnahmen im Bereich der Produkt- und Kommunikationspolitik eine herausragende Stellung gegenüber ihren Wettbewerbern auf dem nationalen und internationalen Bildungsparkett einzunehmen. Um die Gegenüberstellung strukturell vergleichbarer Einheiten zu gewährleisten, wurde nicht die Gesamtheit der Universitäten betrachtet, sondern lediglich die marketingpolitischen Maßnahmen der von der AACSB akkreditierten US-amerikanischen Business Schools im Vergleich zu denen der deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten¹ analysiert. Neben der Ableitung von Handlungsempfehlungen durch einen deutsch-amerikanischen Vergleich bestand ein zweites Untersuchungsziel in der Übertragung des Corporate Identity-Konzepts auf Universitäten. Das Konstrukt der Corporate Identity (CI) konkretisiert durch den CI-Mix – Corporate Communication, Corporate Behavior, Corporate Design und Corporate Culture – stellt einen konzeptionellen Rahmen für die Übertragung strategischer produkt- und kommunikationspolitischer Aktivitäten auf die Universität zur Verfügung. Es konnte gezeigt werden, dass sich der Universitätsidentitätsmix (UI-Mix) aus den folgenden Faktoren zusammensetzt: (1) Universitätskommunikation, sich manifestierend in Interner Universitätskommunikation, Forschungsk Kooperationen und Wirtschaftskontakten, (2) Serviceverhalten und (3) Universitätskultur. Der UI-Mix bietet vielfältige Anknüpfungspunkte zur strategischen Positionierung einer Universität.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Die gesellschaftliche Verantwortung der Universitäten	1
1.1	Entwicklungen im deutschen Universitätswesen	1
1.2	Universitätsmitarbeiter als Dienstleister.....	3
2	Grundlagen der Implementierung einer Corporate Identity für Universitäten	5
2.1	Benchmark USA im Hochschulwesen	5
2.1.1	Das deutsche und amerikanische Hochschulsystem im Vergleich.....	6
2.1.2	Das Konzept der Qualitätserfassung durch die AACSB.....	9
2.2	Zielbestimmung und Zielgruppen der Universitäten	11
2.3	Übertragung des Corporate Identity-Konzeptes auf die Universität.....	14
2.3.1	Überblick.....	14
2.3.2	Universitätskommunikation	17
2.3.3	Universitätsverhalten	19
2.3.4	Universitätsdesign.....	20
2.3.5	Universitätskultur	21
2.4	Implementierung einer Universitätsidentität als Bindeglied zwischen Fremd- und Selbstbild.....	22
3	Konzeption und Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	24
3.1	Untersuchungsdesign.....	24
3.1.1	Ziele und Charakteristika der Befragung.....	24
3.1.2	Fragebogendesign	26
3.2	Ergebnisse	27
3.2.1	Die Struktur einer Universitätsidentität.....	27
3.2.2	Weitere zentrale Ergebnisse	31
3.2.2.1	Zielgruppenbezug der marketingpolitischen Handlungen.....	31
3.2.2.2	Werbung und PR als Instrument zur Drittmittelbe- schaffung.....	34
3.2.2.3	Fazit	42
4	Handlungsempfehlungen	43

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AACSB	The Association to Advance Collegiate Schools of Business, früher: The American Assembly of Collegiate Schools of Business und The International Association for Management Education
AAFRC	American Association of Fund-Raising Council, Inc.
AMA	American Marketing Association
BFM	Bundesfinanzministerium
BMBF	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie
CD	Communication Design
CI	Corporate Identity
D	Deutschland
HRG	Hochschulrahmengesetz
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
IMU	Institut für marktorientierte Unternehmensführung (Universität Mannheim)
KMK	Kultusministerkonferenz
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
MSA	Measure of Sampling Adequacy
NPO	Non-Profit-Organisation
PR	Public Relations
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TQM	Total Quality Management
UCP	Unique Communication Proposition
UD	Universitätsdesign
UK	Universitätskommunikation
UKU	Universitätskultur
UV	Universitätsverhalten
USP	Unique Selling Proposition
ZVS	Zentrale Vergabestelle für Studienplätze

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Wahrgenommene Qualität der universitären Leistungen.....	5
Abb. 2: Inhaltliche Dimensionen der AACSB-Standards (AACSB 2000).....	10
Abb. 3: Zielsetzungen der Universität	12
Abb. 4: Elemente der Universitätsidentität	16
Abb. 5: Wichtigkeit der Zielgruppen im Vergleich.....	32
Abb. 6: Internationaler Vergleich der Häufigkeit des Einsatzes von Werbemitteln.....	35
Abb. 7: Flächendeckung der Marketingaktivitäten der Business Schools in Prozent	36
Abb. 8: Vergleich der Häufigkeit des Einsatzes von PR-Aktivitäten	38
Abb. 9: Zusammensetzung der finanziellen Unterstützung der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten Deutschlands	39
Abb. 10: Zusammensetzung der finanziellen Unterstützung der US- amerikanischen Business Schools	40

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Operationalisierung der Leistungskriterien der AACSB und der Dimensionen der Universitätsidentität	28
Tab. 2: Faktorenübersicht des Universitätsidentitäts-Mix.....	29
Tab. 3: Faktoren der Zielgruppen amerikanischer Business Schools	34
Tab. 4: Faktoren der Werbeaktivitäten der deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten	37
Tab. 5: Faktoren der PR-Aktivitäten der Business Schools	38

1 Die gesellschaftliche Verantwortung der Universitäten

1.1 Entwicklungen im deutschen Universitätswesen

Die moderne Universität sieht sich in Deutschland mit zwei Herausforderungen konfrontiert: Zum einen werden die finanziellen Mittel, die den Hochschulen bisher vom Staat zur Verfügung gestellt wurden, in hohem Maße reduziert. Zum anderen führt die immer weiter fortschreitende gesellschaftliche Öffnung der Universitäten zu einer gesteigerten Erwartungshaltung der Gesellschaft gegenüber den Bildungseinrichtungen.² Dazu kommt, dass soziale Selektion seit der Bildungsexpansion in den 60er Jahren nicht mehr allein durch die gesellschaftliche Herkunft und die Schulen erfolgt, sondern zum großen Teil auf die Hochschulen abgewälzt wird, die durch Prüfungen und Zensuren dieser Herausforderung gerecht zu werden versuchen (Hödl/Zegelin 1999, S. 106). Um der daraus resultierenden hohen **sozialen Verantwortung** und **gesellschaftlichen Bedeutung** der Universitäten adäquat begegnen zu können, sind nicht nur Reformen der universitären Strukturen vonnöten. Eine gleichzeitige, durch eigene Bemühungen initiierte Erhöhung der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel ist zudem unabdingbar.

Die Globalisierung des Arbeitsmarktes ist ein weiterer Einflussfaktor auf die zukünftige Positionierung der deutschen Universitäten und speziell für die betriebswirtschaftlichen Fakultäten von herausragender Bedeutung. Zur Steigerung der Leistung und der Reputation müssen qualitativ herausragende Studierende und Lehrende angeworben werden. Des Weiteren muss versucht werden, die Absolventen durch entsprechende Leistungen an ihre Alma Mater zu binden, um ihr Potenzial nicht nur als Meinungsbildner und -führer bezüglich der Universität in der Öffentlichkeit, sondern auch als zukünftige Spender und Sponsoren nutzen zu können. Da die deutschen Hochschulen aufgrund der Nichtexistenz von Studiengebühren lediglich über ein Minimum an hochschuleigenem Körperschaftsvermögen verfügen, wird es vor dem Hintergrund der immer schwieriger werdenden finanziellen Situation der Universitäten in Zukunft unumgänglich sein, auf **Drittmittel**, eingeworben durch Sponsoringaktivitäten und Spendenmarketing, zurückzugreifen.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die gegenwärtige Situation der Universitäten wird klar, dass die zukünftige **Deregulierung** den staatlichen Rückzug aus finanzpolitischen Maßnahmen verbunden mit der Notwendigkeit von **Eigeninitiative** im Hinblick auf die dringend erforderliche Wettbewerbsorientierung durch die Hochschulen selbst bedeutet. Die Lösung der geschilderten Problematik liegt in einem bewussten und konsequent verfolgten, langfristigen, strategischen Hochschulmarketing auf der Basis einer **Differenzierungsstrategie** im Sinne der Abgrenzung der

Produkte und/oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denen seiner Konkurrenten durch die Einzigartigkeit des Angebots (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 190ff.). Zwei Aspekte des Marketing-Mix sollen hier besonders in Augenschein genommen werden: die Produktpolitik in Form des **Service** im Sinne eines **Added Value** neben den beiden Grundpfeilern des universitären Verständnisses Forschung und Lehre und, aufgrund seines immateriellen, auf die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager ausgerichteten Charakters damit eng verbunden, die **Kommunikationspolitik** der Universitäten. Die Aspekte der Preis- und Distributionspolitik bleiben hier unbeachtet, da diese innerhalb des deutschen Universitätssystems durch das Fehlen von Studiengebühren und die Zuweisung von Studienplätzen rein nach Leistungskriterien, d.h. dem Abiturnotendurchschnitt, und Sozialkriterien, weitestgehend festgelegt sind und wenig Handlungsspielraum bieten. In der vorliegenden Arbeit wird daher das Hauptaugenmerk auf die kommunikationspolitischen Maßnahmen gerichtet, da es den Universitäten nur durch die konsequente Erweiterung und Anwendung dieser Aktivitäten gelingen kann, ihrer Einheitlichkeit und Gleichartigkeit entgegenzuwirken und sich durch eine eindeutige **Außenwirkung** von anderen Hochschulen abzugrenzen.

Es ist das Ziel dieser Arbeit, Handlungsempfehlungen zur strategischen Positionierung deutscher Universitäten einerseits durch einen deutsch-amerikanischen Hochschulvergleich und andererseits durch die Übertragung des Corporate Identity-Konzepts auf Universitäten abzuleiten. Hierzu werden in Kapitel 2 die Grundlagen für die Implementierung einer Universitätsidentität (UI) durch eine Benchmarkinganalyse gelegt. Gefolgt wird diese von der Diskussion der universitären Ziele und der Transformation des CI-Konzeptes. Abschließend wird die Bedeutung einer UI durch eine Selbstkonzept-Betrachtung unterstrichen. In Kapitel 3 wird sodann die empirische Untersuchung der akkreditierten US-amerikanischen Business Schools und der deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten vorgestellt. Private Hochschulen, wie bspw. die WHU Vallendar oder die Universität Witte/Herdecke, wurden von der Untersuchung ausgeschlossen, da eine Verzerrung der Ergebnisse aufgrund ihrer finanziellen Besserstellung zu befürchten war. Die Ergebnisse der Studie werden sodann präsentiert. Die Arbeit schließt in Kapitel 4 mit einer zusammenfassenden Darstellung der gewonnenen Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen.

Zunächst wird im Folgenden die Bedeutung der Universitätsmitarbeiter im universitären Kontext und ihre Wichtigkeit für den Erfolg der vorgeschlagenen Maßnahmen dargelegt.

1.2 Universitätsmitarbeiter als Dienstleister

Eine Außenwirkung entsteht in erster Linie über den direkten Kontakt zwischen den Mitarbeitern und den verschiedenen Interessengruppen eines Unternehmens oder einer Institution. Gerade im Falle der Universität, die **Dienste** für die Studierenden und die Gesellschaft **leistet**, sind die universitären Mitarbeiter von herausragender Bedeutung. Zu denen, die Dienstleistungen an der Universität erbringen gehören neben den Professoren/innen die wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen ebenso wie die Mitarbeiter/innen der Verwaltung.

Festzuhalten ist, dass es sich bei Dienstleistungen um **immaterielle Produkte** eines Unternehmens handelt. Dienstleistungen können zwar eindeutig gegenüber Sachgütern abgegrenzt werden, eine allgemein anerkannte betriebswirtschaftliche Definition für den Begriff der Dienstleistung gibt es jedoch noch nicht (Bieberstein 2001). Bei der Einordnung in das System der Wirtschaftsgüter (Fourastié 1954) sind Dienstleistungen im Allgemeinen dem tertiären Sektor zuzuschreiben. Bei enumerativen Definitionen werden Dienstleistungen auf der Basis von Beispiellisten beschrieben, merkmalsorientierte Definitionen stellen auf konstitutive Merkmale ab (Kleinaltenkamp 2002, S. 29f.). Um eindeutig abgrenzbare Merkmale einer Dienstleistung herauszufiltern, unterscheidet man im Rahmen der Dienstleistungserstellung drei Bereiche: (1) den Potenzialorientierten, (2) den Prozessorientierten und (3) den Ergebnisorientierten (Bieberstein 2001, S. 28ff.; Kleinaltenkamp 2002, S. 35ff.). Während ersterer z.B. die Kompetenz, die Leistungsbereitschaft und den Leistungswillen der Mitarbeiter abbildet, beschreibt der zweite z.B. den Unterrichtsverlauf, die Flexibilität und Zuverlässigkeit der Lehrperson. Innerhalb des dritten Ansatzes wird schließlich das Dienstleistungsergebnis betrachtet, also bspw. der Lehrerfolg evaluiert.

Unterscheidet man im universitären Bereich zwischen Primär- und Sekundärdienstleistung (Bruhn 2001), so ist die Primärdienstleistung zunächst einmal die Lehre selbst. Neben ihr ist die Forschung einer der Grundpfeiler des universitären Selbstverständnisses. Die Zusatzleistung (Added Value) besteht in der Art und Weise, wie und in welcher Qualität die Lehre vermittelt wird.³ Des Weiteren sind als Instrumente des Added Value bspw. die Leistungen der Studienbüros, der Bibliotheken und Freizeiteinrichtungen zu nennen. Servicequalität wird in allen genannten Bereichen durch **Interaktion** des Anbieters mit dem Nachfrager vermittelt, denn das Verhalten der Kontaktpersonen auf der Anbieterseite ist entscheidend für den langfristigen Eindruck, der beim Kunden entsteht.⁴ *Kuhnert und Ramme* (1998, S. 15) formulieren den Sachverhalt wie folgt: „Qualität wird von Menschen für Menschen erbracht. Diese basiert auf menschlichen Interaktio-

nen, die kaum strukturiert und auf Knopfdruck herbeigeführt werden können.“ Die Qualität der Serviceleistung wird als „Schlüsselgröße des Qualitätsmanagements“ (diess., S. 206) durch das bewusste, kundenorientierte Handeln des einzelnen Mitarbeiters von der Unternehmung zum Kunden transportiert. Informierte, engagierte, leistungsbereite und sich mit ihren Aufgaben und der Universität identifizierende Mitarbeiter sind also unerlässlich für die andauernde Bedürfnisbefriedigung und Zufriedenheit der Studierenden. Daher ist eine nach innen gerichtete Kommunikationspolitik ebenso wichtig wie die nach außen gerichtete, da sie die Basis für eine funktionierende Kommunikation mit den externen Zielgruppen bildet.

Bevor Service erfahrbar ist, muss er kommuniziert, d.h. an die Interaktionspartner herangeführt und eine gewisse Erwartungshaltung seitens des Kunden erzeugt werden (Erhard 1999, S. 103). Dies ist wiederum nur durch intensive, sowohl nach innen als auch nach außen gerichtete Marketing- und PR-Maßnahmen der Universität als Ganzes, aber auch ihrer Teile (d.h. auch der universitären Mitarbeiter) zu erreichen. Ziel der internen Bemühungen muss es sein, eine Identifikation der Mitarbeiter mit der Universität zu erreichen, damit sie überzeugend „Dienst leisten“ können. Aufgabe der nach außen gerichteten Anstrengungen ist es, die Erwartungshaltung bei den Zielgruppen zu wecken, sie durch entsprechende Servicequalität von der Universität zu überzeugen und dann an die Institution zu binden. Nach innen und nach außen gerichtete Kommunikation bedingen sich also gegenseitig, in anderen Worten: Dienstleistungsqualität ist steuerbar. „Es ist darauf zu achten, dass der geweckten Erwartungshaltung des Kunden durch die tatsächliche Leistung entsprochen werden kann, im besten Fall diese sogar noch übertroffen wird, gleichzeitig bei den Zielkunden aber auch ein Bedürfnis nach dem Service geweckt wird“ (Erhard, 1999, S. 104). Abbildung 1 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen der erwarteten und der tatsächlichen Leistung.

Der „Kunde“ entscheidet über die Qualität der Leistung anhand der Übereinstimmung der Leistung mit seinen Vorstellungen, Erfahrungen und Erwartungen, die er in Bezug auf die universitären Aktivitäten hat. Je höher der Grad der Übereinstimmung der erfahrenen und der erwarteten Qualität ist, desto höher ist auch der Grad der wahrgenommenen Qualität, die zur deutlichen Differenzierung von anderen Universitäten beiträgt. Die universitären Mitarbeiter spielen eine ganz entscheidende Rolle in diesem Vergleichsprozess zwischen erfahrener und erwarteter Qualität. Eine Sensibilisierung der Mitarbeiter für ihre Rolle wird daher zukünftig unerlässlich sein.

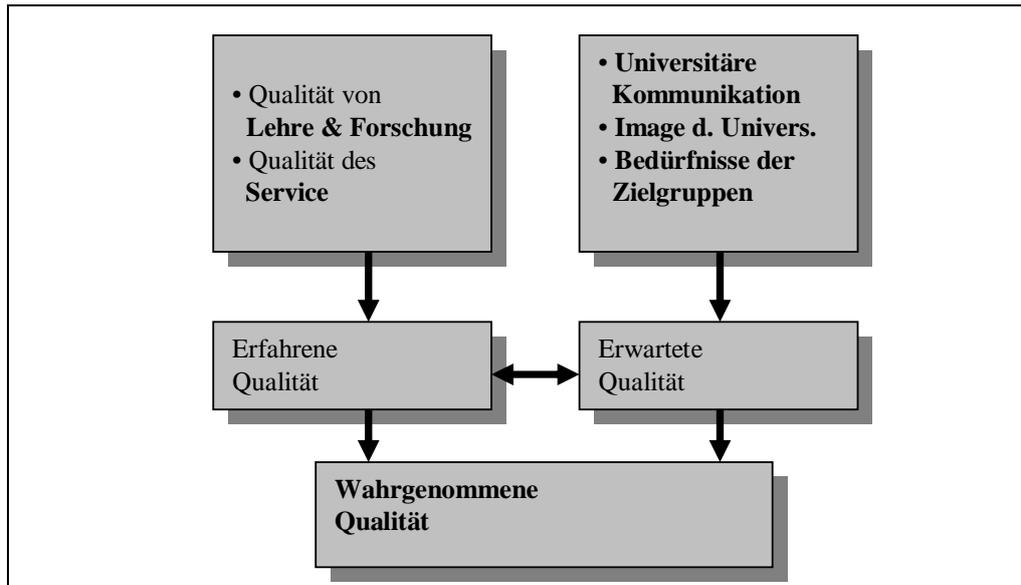


Abb. 1: Wahrgenommene Qualität der universitären Leistungen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Erhard (1999, S. 105).

2 Grundlagen der Implementierung einer Corporate Identity für Universitäten

2.1 Benchmark USA im Hochschulwesen

Der Vorgehensweise im Rahmen der vorliegenden Arbeit, US-amerikanisches Universitätsmarketing als Modellvorlage für die Vermarktung der universitären Leistungen deutscher Universitäten zu nutzen, liegt die Idee des **Benchmarking** zugrunde. Benchmarking heißt „Lernen von den Besten“ (Best Practice) in einer Branche oder einem Unternehmensbereich (Peters/Waterman 1991) und „bezeichnet den Prozess fortlaufenden Vergleichens und Messens der eigenen Organisation mit weltweit führenden anderen Organisationen mit dem Ziel, der eigenen Organisation bei der Verbesserung der Leistungsfähigkeit zu helfen.“ (Kleinfeld 1996, S. 52). Dabei können sowohl für Produkte als auch für Dienstleistungen und Arbeitsprozesse wettbewerbsorientierte Zielvorgaben oder „Bestwerte“, sogenannte **Benchmarks** ermittelt und bewertet werden (Sänger 1996)

Vergleichspartner können organisationsintern oder organisationsextern, branchenintern oder branchenextern gesucht werden. Dabei ergibt sich die Auswahl der sogenannten Best-of-Best-Organisationen oder -Bereiche zumeist aus dem Zusammenhang mit dem zu untersuchenden Gegenstand. Im hier vorliegenden Kontext liegt es nahe, branchenintern Nicht-Wettbewerber, d.h.

Universitäten eines anderen Landes, in Bezug auf die Umsetzung ihrer Marketing-Strategien zu analysieren. Gegen die Betrachtung direkter Wettbewerber spricht neben der Unterentwicklung des universitären Marketings in Deutschland viel, denn „durch die Abwesenheit eines (direkten) Konkurrenzverhältnisses kann hier mit höherer Offenheit gerechnet werden, im Idealfall sogar mit langfristigen Benchmark-Beziehungen auf der Basis gegenseitigen Austausches“ (Deger 1994, S. 48).

2.1.1 Das deutsche und amerikanische Hochschulsystem im Vergleich

Neben der Wichtigkeit der Mitarbeiter für den universitären Erfolg müssen die Aktivitäten der Universitäten durch das geltende Hochschulsystem und -recht unterstützt werden. Die Effizienz und Effektivität der Leistung einer Organisation allgemein, d.h. ihre Gesamtqualität, sind untrennbar mit ihren organisatorischen Strukturen verbunden. Wo starre, festgefahrene Strukturen die Handlungsfähigkeit einer Organisation einschränken, fehlt der notwendige Spielraum, um sich flexibel an Entwicklungen anzupassen, Wandel herbeizuführen und so Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Das US-amerikanische lässt diesen Spielraum im Gegensatz zum deutschen Hochschulsystem durch seine Strukturen zu und ist stringent wettbewerbsorientiert aufgebaut (Rothfuß 1997). Der Vergleich des deutschen mit dem amerikanischen Hochschulsystem deckt zwar deutliche Unterschiede auf, zeigt aber auch, dass die deutschen Universitäten durchaus Möglichkeiten haben, sich über die sie vermeintlich einengende Statik ihres universitären Systems und die sie oftmals einengenden Strukturen hinwegzusetzen.

Das US-amerikanische Hochschulsystem ist durch seine fehlende zentralstaatliche Gesetzgebung wesentlich komplexer aufgebaut als das deutsche. Rechtlich gesehen sind die amerikanischen Privathochschulen gemeinnützige Kapitalgesellschaften und unterliegen, wie alle anderen privaten Organisationen, dem Privat- und Handelsrecht. Die Rechtsstellung der staatlichen amerikanischen Hochschulen ist entweder gesetzlich geregelt oder in der Verfassung des Landes statuiert. Ist letzteres der Fall, kann die Hochschule überwiegend selbständig agieren und hat dem Gesetzgeber gegenüber nur eine bedingte Rechtfertigungspflicht. Unabhängig von gesetzlichen Rahmenbedingungen ist jedoch allen Institutionen ihr **Dienstleistungs- und Wettbewerbscharakter** gemein. Jede amerikanische Hochschule bietet ihre Produkte in Form der beiden traditionellen Standbeine Lehre und Forschung und dem **Service** als drittes Standbein auf dem freien Bildungsmarkt an. Das amerikanische Hochschulsystem orientiert sich sehr stark an den Gegeben-

heiten des universitären Marktes. Die Studenten werden als Kunden betrachtet, die Angebot und Nachfrage bestimmen. Marketingpolitische Maßnahmen werden bewusst zur zielgruppengerechten Beeinflussung der Nachfrage und damit letztlich zur Steigerung des Universitätserfolges angewandt.

Diese Betrachtungsweise ist dem deutschen System fremd. Der mit einer marktorientierten Ausrichtung unweigerlich verbundene Wettbewerb um Studierende findet in Deutschland bisher kaum statt. Der Grund dafür ist zu einem großen Teil in der universitären Organisationsstruktur zu suchen. Durch das modularartig aufgebaute Hochschulsystem ist das Gut Hochschulausbildung in den USA in wesentlich kleinere Einheiten zerlegbar und damit wesentlich flexibler in bezug auf die unterschiedlichsten Ansprüche und Absichten der Studierenden und ihrer individuellen Lebenssituation als in Deutschland. Kosten-Nutzen-Kalküle im Hinblick auf die individuelle Hochschulausbildung lassen sich so in den USA ohne weiteres anstellen, während dies in Deutschland nur äußerst bedingt durchführbar ist, da sich die rechtliche Lage hier gänzlich anders gestaltet (HRG 1998). Die staatlichen Hochschulen, die ca. 80 % aller Hochschulen ausmachen, sind Körperschaften des öffentlichen Rechts und gleichzeitig staatliche Einrichtungen. Damit hat der Staat direktes Handlungsrecht in bezug auf die gesamte Hochschulverwaltung mit Ausnahme des wissenschaftlichen Bereichs, wo das Recht der akademischen Selbstverwaltung gilt. Finanziell damit zum Großteil vollkommen abhängig vom Staat waren die Universitäten bisher letztendlich unselbständige Staatsanstalten, die durch ihre Zwitterhaftigkeit äußeren staatlichen und gesellschaftlichen Einflüssen gegenüber als instabil und empfindlich einzustufen waren.⁵ Dies resultierte in einem starren, eingeeengten Universitätswesen, das sich bis jetzt fern jeden Markt- und Wettbewerbsdenkens nur schwer individuell, d.h. mit marketingpolitischem Bezug auf ihre Zielgruppen, entwickeln konnte.

Nach *Alewell* (1993, S. 13f. und S. 86 ff.) resultiert aus dem deutschen Hochschulsystem nicht nur eine langwierige, ermüdende und ineffiziente Entscheidungspolitik in Bezug auf die Verbesserung der Marketingmaßnahmen, sondern auch eine tiefsitzende Angst vor Innovationen, geringe Motivation und fehlendes Verantwortungsbewusstsein der Universitätsmitglieder, überhaupt Veränderungen herbeizuführen. Im speziellen Falle der Betriebswirtschaftslehre unterstreicht die Tätigkeit der ZVS, die den Studienbewerbern Studienplätze nach Leistungskriterien, d.h. dem Abiturnotendurchschnitt, und Sozialkriterien (Schwerbehinderung, Familie mit Kind, „Dienst am Volk“) zuweist (ZVS-Vergabeverordnung 2002), die Kontaktlücke, die zwischen der Universität

und den potenziellen Studierenden besteht. Aus diesem Grund sind auch die marketingpolitischen Maßnahmen der deutschen Hochschulen bisher auf ein Minimum beschränkt, während in den Vereinigten Staaten ganze Marketingstäbe mit entsprechenden Aufgaben betraut sind. Es kann also festgehalten werden:

- *Trotz der staatlichen Reglementierung sollten die deutschen Hochschulen ihre marketingpolitischen Maßnahmen in Anlehnung an amerikanische Universitäten ausgeprägter und zielgruppengerechter gestalten.*

Da die Differenzierung einer Universität von ihren „Konkurrenten“ mit hohen finanziellen Aufwendungen verbunden ist, müssen zunächst Mittel in ausreichendem Umfang eingeworben werden, um marketingpolitische Maßnahmen auch umsetzen zu können. Haushaltsmittel und Drittmittel, d.h. Mittel, „die zur Förderung von Forschung und Entwicklung sowie des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Lehre zusätzlich zum regulären Hochschulhaushalt (Grundausrüstung) von öffentlichen oder privaten Stellen eingeworben werden“ (Statistisches Bundesamt 1995, S. 134) reichen dafür nicht aus. Ein großes Potenzial liegt innerhalb des **Fundraising**, das, genau wie Erträge aus dem Vermögen der Hochschule, zu den sonstigen Zuweisungen und Zuschüssen zählt, über deren Verwendung die Hochschule bei vorliegender Zweckfreiheit selbst bestimmen darf. Das Werben einer Unternehmung um Sponsoren und Spender⁶ wird in Deutschland noch viel zu häufig mit Betteln gleichgesetzt. Aufgrund ihrer Organisationsstrukturen und dem fast vollständigen Fehlen der staatlichen Unterstützung ist das Fundraising für die amerikanischen Hochschulen jedoch das einzige Mittel, um sich durch intensive marketingpolitische Maßnahmen auf dem nationalen und internationalen Wettbewerbsfeld positionieren und etablieren zu können. Dabei kommt den Amerikanern das allgemeine Bedürfnis von Unternehmen und Privatpersonen entgegen, Anteil am Gemeinwohl zu leisten (Prinzip der Philanthropie). Dagegen haftet der „Beschaffung von Geld“ (Haibach 1997, S. 14) in Deutschland zu Unrecht der Anschein dubioser Geschäfte an. Dies ist nicht zuletzt eine Folge verzerrter Darstellungen in den Medien, welche allzu oft von verschwundenen Geldern und fragwürdigen Verwendungszwecken angeblich gemeinnütziger Spenden berichten. Es kann postuliert werden:

- *Dem Fundraising sollte im Rahmen der marketingpolitischen Aktivitäten deutscher Hochschulen in Anlehnung an amerikanische Universitäten ein größerer Stellenwert zuteil werden.*

2.1.2 Das Konzept der Qualitätserfassung durch die AACSB

Die Qualität einer Universität ist für die einzelnen Zielgruppen auf den ersten Blick nicht immer erkennbar, da die Einsicht in das universitäre Gesamtgeschehen zunächst sehr begrenzt ist. So kann man bspw. erst als bereits immatrikulierter Student die Qualität der Lehre erfahren, kann die studentische Betreuung erst dann beurteilen, wenn man diese vor Ort in Anspruch nehmen kann usw.. Es stellt sich die Frage, ob das Qualitätsniveau einer Universität objektiv erfassbar ist. Im Wirtschaftssektor finden sich schon seit längerem Modelle zur Messung der Qualität von Produkten und Prozessen; im Bereich der (Hochschul-)Ausbildung entstehen solche Ansätze erst sehr langsam.⁷ Während die Entwicklung von Evaluationsprogrammen und Akkreditierungsagenturen in Deutschland größtenteils mit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes 1998 begann, bestehen Evaluations- und Akkreditierungsprozesse in den Vereinigten Staaten schon seit langem. Auch hier eignen sich die USA als Benchmark. So wurden bspw. nach der Gründung von AACSB im Jahr 1916 erstmals Qualitätskriterien für amerikanische wirtschaftswissenschaftliche Fakultäten verabschiedet, die seitdem kontinuierlich überarbeitet und verbessert wurden. 1991 wurde eine vollständige Neufassung der Akkreditierungsstandards herausgegeben, die Rücksicht auf die individuellen Profile der einzelnen Business Schools nimmt.⁸ Die Arbeit der AACSB orientiert sich an folgendem Leitspruch:

„The Mission of AACSB is excellence in management education in colleges and universities. To achieve a leadership position in pursuit of this mission, ... AACSB will stimulate continuous improvement of management education through accreditation and other processes...“ (AACSB 2000, S. 2)

Die AACSB-Standards gliedern sich in sieben Gruppen: ***Preconditions*** (Grundvoraussetzungen), ***Mission and Objectives*** (Leitbild und Ziele), ***Faculty Composition and Development*** (Zusammensetzung, Entwicklung und Ausbau des Lehrpersonals), ***Curriculum Content and Evaluation*** (Inhalt und Evaluation des Stunden-/Studienplans), ***Instructional Resources and Responsibilities*** (Ressourcen für die Lehre und Verantwortlichkeiten), ***Students*** (Studenten) und ***Intellectual Contributions*** (Forschung). Die folgende Abbildung stellt die Zusammensetzung der AACSB-Standards detailliert dar.

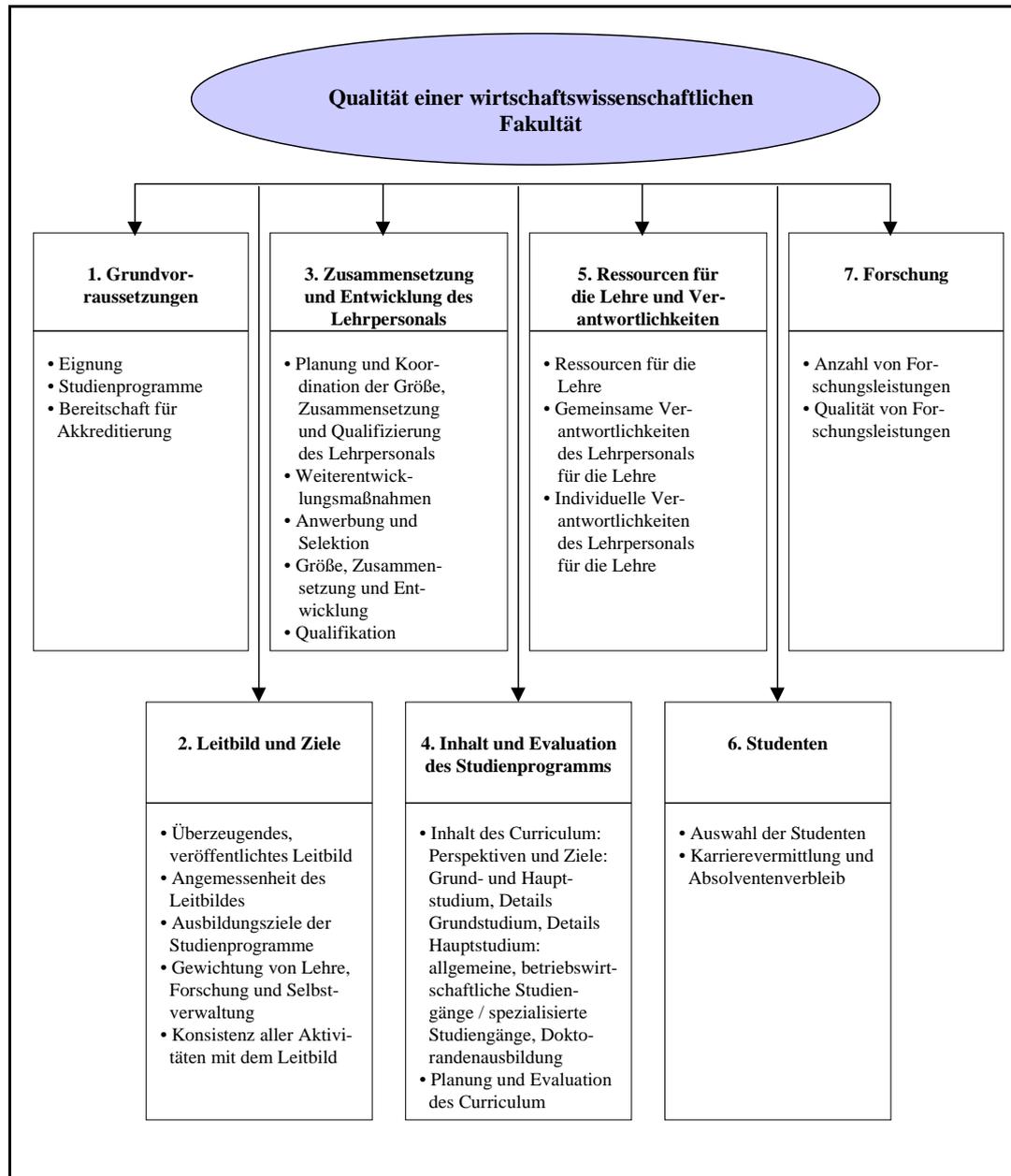


Abb. 2: Inhaltliche Dimensionen der AACSB-Standards (AACSB 2000)

Quelle: Bauer/Kieser/Oechsler/Sauer (2001).

Die Qualitätsstandards, die AACSB für eine Akkreditierung wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten etabliert hat, sind hauptsächlich qualitativer und vor allem operativer Natur. Ein strategisches Element bildet im Rahmen der AACSB-Standards lediglich Dimension 2 „Leitbild und Ziele“, die im „Mission Statement“ der Universität bzw. Fakultät spezifiziert wird. Alle anderen Qualitätsdimensionen und deren Implementierung orientieren sich an diesem Mission Statement. In den USA kommt man also der Forderung nach einem präzisen Marketing-Leitbild in Form

eines **Mission Statement** nach, in dem in einigen Sätzen die Zielbestimmung und Philosophie der Universität festgehalten sind. Dabei sollten die Ziele so genau wie möglich präzisiert werden, um eine falsche Auslegung und Interpretation auszuschließen und um motivierend auf die Universitätsmitglieder zu wirken.⁹ Im Mission Statement ist damit also auch die Corporate Identity, die Universitätsidentität, verankert, die auf alle Bereiche der Universität einwirkt. Eine Universität sollte bemüht sein sich langfristig eine Universitätsidentität und ein positives Image in der Öffentlichkeit zu sichern, welches gleichzeitig nach außen und nach innen wirkt. Zur Fixierung einer Universitätsidentität ist jedoch die vorherige Bestimmung der Ziele einer Universität durchzuführen. Diese wird im folgenden Abschnitt ausführlich thematisiert.

2.2 Zielbestimmung und Zielgruppen der Universitäten

Um beim langsamen, aber kontinuierlichen Rückzug des Staates aus der deutschen Hochschulpolitik den dringend notwendigen Ausbruch aus der Lethargie in Bezug auf die Kontaktsuche zu den universitären Zielgruppen im nationalen und internationalen Kontext zu initiieren, ist es zunächst erforderlich, klare Zielsetzungen zu formulieren. An oberster Stelle des strategischen Marketing-Management-Prozesses muss die **Zielbildung** der Universität stehen, die zunächst auf einer **Idee** beruht (Wangen-Goos 1983, S. 48). *Jaspers* (1980, S. 34) formuliert dazu: „Die Idee der Universität zu entwerfen, heißt Orientierung an einem Ideal, dem die Realität sich nur annähert.“ Nur so kann Freiraum für Kreativität und Veränderung als Voraussetzung zur Erlangung von Wettbewerbsfähigkeit geschaffen werden.

Ein sich aus einer Idee entwickelndes, einheitliches und eindeutiges **Marketing-Leitbild** einer Universität oder Fakultät hat zwei Ziele. Zum einen soll es allen universitären Mitarbeitern ermöglichen, sich mit ihrem Unternehmen zu identifizieren und aktiv an der Gestaltung und Präsentation der Öffentlichkeit gegenüber mitzuwirken, zum anderen dient es der Differenzierung gegenüber anderen Universitäten und der direkten Ansprache der Zielgruppen. Es „sollte die globale Richtung und den Zweck der Universität beinhalten“ und „als Rahmen und Leitlinie für Leitung, Verwaltung, Dekane, Professoren und Gesellschaft dienen und der Grundstein für das strategische Universitätsmarketing sein“ (Trogele, 1995, S. 18).

Natürlich können bei der Entwicklung des Marketing-Leitbildes Zielkonflikte, bei denen die Realisierung des einen Ziels die Verwirklichung eines anderen Ziels unmöglich macht, nicht ausgeschlossen werden. So kann es nicht nur zwischen den einzelnen Fakultäten oder Fachbereichen zu

Unstimmigkeiten bezüglich unterschiedlicher Zielvorstellungen kommen, sondern Konflikte können auch innerhalb einer Fakultät oder eines Fachbereichs sowie zwischen Professoren und dem akademischem Mittelbau existieren (Wangen-Goos, S. 55). Konflikte müssen aber grundsätzlich als Potenzial zur Anregung von Kommunikation und Interaktion gesehen werden, um so die „Funktionsfähigkeit eines auf pluralistische Willensbildung angelegten universitären Systems“ (ders., S. 55) zu stärken. Das Bestreben, eine positive Veränderung bzw. Stärkung von Einstellungen der Universität und ihren Leistungen gegenüber herbeizuführen, muss sich neben den externen Zielgruppen immer auch an die internen Zielgruppen, d.h. die Mitarbeiter der Universität bzw. Fakultät, richten. Denn nur wenn sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und mit ihrem Arbeitsumfeld zufrieden sind, können sie diese Einstellung ihrer Institution nach außen tragen (Sporn 1992, S. 90 und Topf 1986, S. 45f.). Folgende Abbildung gibt einen zusammenfassenden Überblick über die geforderten Hauptzielsetzungen von Universitäten.

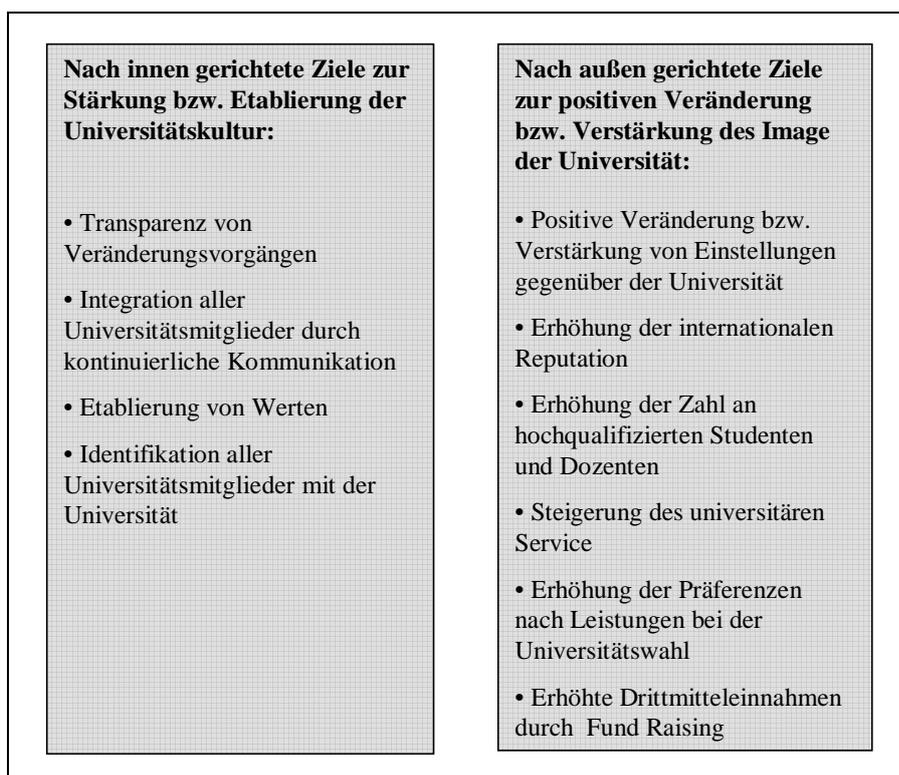


Abb. 3: Zielsetzungen der Universität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wangen-Goos (1983, S. 75), Trogele (1995, S. 23) und Topf (1986, S. 99).

Auf Basis dieser Zielsetzungen müssen auch an deutschen Universitäten im Rahmen des strategischen Marketing produktpolitische (in Form des Service) und kommunikationspolitische Maßnahmen mit dem Hauptziel eingesetzt werden, universitäre Leistungen in den Bereichen Forschung, Lehre und Service im Sinne eines Added Value stetig zu verbessern und an sämtliche genannte Zielgruppen heranzutragen. Es kann folgendes postuliert werden:

- *Deutsche Hochschulen müssen ihre strategischen Ziele bestimmen, die es gilt durch das Marketing vor dem Hintergrund eines Marketing-Leitbildes zu kommunizieren.*

Für die Wettbewerbsfähigkeit ebenso wichtig wie eine klare und eindeutige Zielsetzung, ist in unmittelbarem Zusammenhang damit die Analyse der **Zielgruppen** einer Universität. Auf die interne Zielgruppe der universitären Mitarbeiter wurde aufgrund ihrer Funktion als Dienstleister bereits explizit verwiesen. Die Gruppe der Absolventen nimmt aufgrund ihres „post-universitären“ Status eine Sonderstellung ein, auf die noch eingegangen wird; als wichtigste externe Zielgruppe ist neben den Gruppen der Eltern, Lehrer, Berufsberater und Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft die Zielgruppe der **potenziellen Studierenden** hervorzuheben.

Harpenau (1992) sieht die Gründe für die Wahl des Studienortes hauptsächlich in der Nähe zum Heimatort, Freunden und Verwandten; die geringste Rolle spielt seinen Forschungsergebnissen zufolge die Qualität der Ausbildungsleistung. Personenbezogene Gründe scheinen also die universitätsbezogenen bei der Entscheidung für oder gegen eine Hochschule zu dominieren. Wenn überhaupt universitätsbezogene Gründe in den Entscheidungsprozess mit einbezogen werden, spielen „der gute Ruf der Universität, die Vielfalt des Lehrangebots und die gute Ausstattung der Universität“ (Harpenau 1992, S. 133) jedoch eine bedeutende Rolle. An genau diesem Punkt muss das strategische Universitätsmarketing ansetzen. Der Grund für die Vernachlässigung der genannten Kriterien bei der Wahl der zukünftigen Universität ist in der weitgehenden Unbekanntheit dieser Variablen zu suchen. Dies deutet auf eine fehlende Transparenz hin, die dringend geschaffen werden muss. Es geht darum, institutionalisierte Informationsquellen mehr in den Vordergrund zu rücken, um so eine Universitätswahl nach Qualitätskriterien zu initiieren und durch bewusster getroffene Studienentscheidungen kürzere Studienzeiten und eine geringere Studienabbruchquote einerseits und das Hervorbringen hochqualifizierter Absolventen andererseits zu erzielen. Nur so können Universitäten den Anforderungen eines globalisierten Bildungs- und Arbeitsmarktes gerecht werden.

Die **Absolventen** sind neben den bereits genannten eine Zielgruppe von besonderer Bedeutung. Um dieser gerecht zu werden, sollte es das Ziel der Universität oder Fakultät sein, die heutigen Alumni (*lat. alumnus: der Zögling*) schon während ihrer Zeit als Studierende an sich zu binden, sei es durch besondere Veranstaltungen, durch ein gutes Verhältnis zu einem Professor oder durch die herausragende Qualität der Lehre. Dann wird es innerhalb des bereits angesprochenen Spendenmarketing leichter fallen, die Alumni für sich zu gewinnen. *Haibach* (1997, S. 155) betont in diesem Zusammenhang die immense Wichtigkeit des „Hegens und Pflgens der Förderer“. Das gilt nicht nur für die Zielgruppe der Absolventen, sondern für sämtliche Förderer einer Universität oder Fakultät. Die US-Amerikaner ehren Großspender beispielsweise damit, einen Lehrstuhl oder ein anderes universitäres Gebäude nach dem zu benennen, der mit einem bedeutenden Beitrag zum Aufbau oder zum Erhalt beigetragen hat. Die Universität Mannheim folgt diesem Beispiel und hat bis zum heutigen Zeitpunkt im Rahmen des groß angelegten Projekts der „Renaissance des Barockschlosses“ über ein Dutzend Hörsäle nach dem die Kosten der Renovierung tragenden Sponsor benannt.

Wie bereits zuvor angedeutet wurde, sind **Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft** aufgrund ihrer Möglichkeiten, die Hochschule intellektuell und finanziell zu unterstützen, eine äußerst wichtige Zielgruppe. Die Absolventen der eigenen Fakultät sind aufgrund ihres persönlichen Bezugs einfacher zu erreichen als universitätsfremde Personen. Wichtiger Bestandteil des universitären Marketing muss daher die Förderung der Identifikation mit der Bildungsstätte einhergehend mit der Schaffung eines Gefühls von Stolz auf ihre Alma Mater und sich selbst, an eben dieser studiert zu haben, sein. Dies begünstigt das Eingehen von Forschungsk Kooperationen, die Knüpfung von Wirtschaftskontakten und deren systematische Pflege, um so die symbiotische Verbindung von Theorie und Praxis mit immer neuem Nährstoff zu versorgen. Wir postulieren:

- *Deutsche Hochschulen müssen ihre Zielgruppen identifizieren und diese in den Leistungserstellungsprozess integrieren.*

2.3 Übertragung des Corporate Identity-Konzeptes auf die Universität

2.3.1 Überblick

Wie gezeigt wurde, bedarf es einer eigenen, individuellen „Persönlichkeit“ einer Universität, um sich im nationalen und internationalen Wettbewerb durchsetzen und die genannten Ziele erreichen

zu können. Diese basiert jedoch auf einer langsam gewachsenen Tradition und kann nicht von heute auf morgen implementiert werden (Wiedmann 1992, S. 8). Deshalb muss ein Konzept zur Entwicklung einer **Universitätsidentität** im Sinne einer Corporate Identity Platz innerhalb der strategischen, d.h. langfristigen Universitätsführung finden, die den zuvor diskutierten neuen Herausforderungen gerecht werden kann. „Mittelpunkt dieser Strategie bildet der Versuch, jene Verhaltensweisen einer Organisation zu ermitteln, die sich langfristig eignen, ihre Ziele zu realisieren“ (Wiedmann, S. 10). Ziel der Etablierung einer CI ist es, letztendlich ein „unverwechselbares, positives Image auf dem Markt zu erlangen“ (Glöckler 1995, S. 4). Analog zum weit verbreiteten CI-Verständnis definieren *von Birkigt* und *Stadler* (1998, S. 43) die Universitätsidentität folgendermaßen:

„**Universitätsidentität** ist die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise einer Universität nach innen und außen auf Basis eines definierten (Soll-)Images, einer festgelegten Universitätsphilosophie und Universitätszielsetzung und mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente der Universität in den einheitlichen Bezugsrahmen der Strategischen Universitätsführung nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“

Um dem hypothetischen Konstrukt der Universitätsidentität, die den Grundstein einer strategischen Kommunikationspolitik bildet, Gestalt zu geben, sollen im folgenden die **Universitätsphilosophie**, d.h. die Vision und Mission der Universität, und die Bestandteile einer **Universitätsidentität** näher betrachtet werden. Die Komponenten einer Unternehmensidentität werden in der Literatur oftmals als CI-Mix bestehend aus (1) Corporate Communication, (2) Corporate Behavior, (3) Corporate Design und (4) Corporate Culture bezeichnet (Meffert 2000). In Anlehnung an diesen CI-Mix wird in vorliegender Arbeit ein **Universitätsidentitäts-Mix**, bestehend aus **Universitätskommunikation**, **Universitätsverhalten**, **Universitätsdesign** und **Universitätskultur**, erarbeitet, der im Folgenden einer näheren Betrachtung unterzogen wird. Im Einklang mit dem Hierarchieverständnis von AACSB (1999) bildet die Universitätsidentität das „strategische Dach“ über den einzelnen Teilbereichen. Folgende Abbildung zeigt den Bezug zwischen den genannten Elementen der Universitätsidentität.

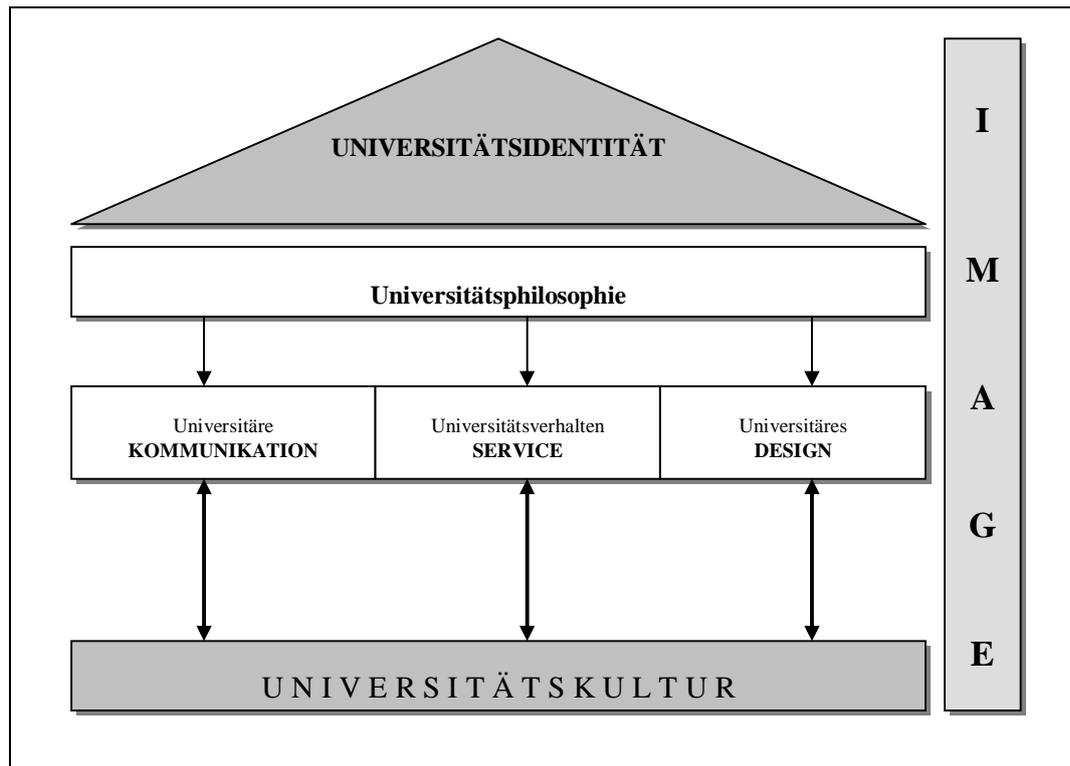


Abb. 4: Elemente der Universitätsidentität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Glöckler* (1998, S. 25).

Die universitäre Kommunikation, das Serviceverhalten der universitären Mitarbeiter gegenüber den Zielgruppen und das universitäre Design müssen konsequent an der **Universitätsphilosophie** oder dem Leitbild der Universität (vgl. auch 2.2) ausgerichtet werden, um langfristig Stabilität und die Qualität der universitären Leistungen zu gewährleisten. Die Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim hält eine Vorreiterstellung in bezug auf die Ausformulierung eines Leitbildes zur Orientierung aller universitären Handlungen. Ihr Mission Statement soll an dieser Stelle als Beispiel dienen:

„The School of Business Administration at the University of Mannheim is dedicated to leadership in education and research in business administration and the management sciences. We are committed to educating students for leadership in a dynamic business environment by: offering a curriculum with an extraordinarily broad spectrum of management courses, sustaining an excellent faculty, maintaining strong ties with practitioners and business entities in order to enhance interaction with students, creating an international learning environment through international exchange programs, facilitating the social and ethical maturation of our students. We are committed to assembling and nurturing a faculty of unparalleled quality by: attracting and selecting the most highly qualified faculty, providing an excellent research and teaching environment with international research contacts for our faculty, encouraging the further intellectual and personal development of our faculty.”

Das Mission Statement ist das **Leitbild** der Universität, oder in diesem Falle der Fakultät, in dem die „Glaubensgrundsätze“ (basic beliefs) festgehalten und in dem „Werte, Überzeugungen, Ideen und Symbole integriert sind“ (Glöckler, S. 67). Zum einen soll es den Mitgliedern der Universität ermöglichen, sich mit ihrer Wirkungsstätte zu identifizieren und sie zu motivieren, zum anderen dient das Mission Statement der internen und externen Legitimation der Handlungen der Universität. Außerdem hat es eine **koordinierende Funktion**, indem es den großen **Handlungsrahmen** für die Universitäts-/Fakultätsmitglieder zur Verfügung stellt. *Glöckler* (S. 72) bezeichnet das Leitbild einer Organisation als eine Art „Willens- und Absichtserklärung, welche die allgemeinste Formulierung des Unternehmenszweckes und der Tätigkeitsfelder beinhaltet.“ Aus dieser müssen dann konkrete strategische Maßnahmen abgeleitet werden, denn ein noch so klares und schlagkräftiges Mission Statement wie im Falle der Universität Mannheim bleibt inhaltslos für die Universitätsmitglieder, wird es nicht durch eine gewachsene und fest verankerte Universitätskultur gestützt.

2.3.2 Universitätskommunikation

Eine konsequente Ausrichtung aller universitären Handlungen am Mission Statement und die Verfolgung der darin festgelegten Ziele kann nur durch einen ständigen, zentral gesteuerten Informationsaustausch gewährleistet werden. Im Rahmen der Schaffung einer Universitätsidentität ist **Universitätskommunikation (UK)** daher als Führungsaufgabe der Universität zu verstehen und in das strategische Zielkonzept mit einzubinden. Eine ausgeprägte Kommunikation trägt zur internen und externen Stabilitätssicherung der Universität bei, indem sie Transparenz und dadurch Vertrauen in ihre Leistungen schafft. *Glöckler* (S. 112) führt in diesem Kontext für gewinnorientierte Unternehmen den Begriff der Unique Communication Proposition (UCP), der analog zur Theorie der USP (Unique Selling Proposition), die Herausstellung eines bestimmten benefit oder eines einmaligen Merkmals beinhaltet, um die Erinnerungswirkung in der Öffentlichkeit zu erhöhen. Der UCP lässt sich ohne weiteres auch auf Universitäten übertragen, denn gerade sie stehen aus den bereits diskutierten Gründen unter dem hohen Druck, ihre Leistungen transparent zu machen und ihre individuellen Vorzüge herauszustellen. Analog zu den Teilbereichen der Corporate Communication gewinnorientierter Unternehmen eignen sich besonders die folgenden Bereiche für eine Integration in die UK der Universitäten: **Interne Kommunikation, klassische Werbung, Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations), Direktmarketing, Fundraising, Messen und Ausstellungen.**

Ein besonderes Augenmerk soll hier auf die interne UK gerichtet werden, die sich an die Mitglieder der Universität wendet und daher auch als **interne Öffentlichkeitsarbeit** bezeichnet werden kann. Eine umfassende Definition liefert *Oeckl* (1976, S. 285), der interne PR als „organisationsinterne Unterrichtung der Mitarbeiter mit der Zielsetzung, diesen das unentbehrliche Orientierungswissen laufend zu vermitteln, das sie benötigen, um Sinn und Zweck ihrer Arbeit zu erkennen und dadurch motiviert zu werden“ erklärt. „Gleichzeitig wird mit interner Öffentlichkeitsarbeit eine möglichst optimale Integration in sowie eine starke Identifikation der Organisationsmitglieder mit der jeweiligen Organisation angestrebt“ (*Oeckl*, S. 285). Auch *Wiedmann* (1992, S. 40f.) betont die Wichtigkeit einer „Sinnvermittlung“, die nur dann auf fruchtbaren Boden bei den Mitarbeitern fällt, wenn sie in Kongruenz mit den bisherigen Unternehmensleitlinien implementiert wird.

Eine Organisation kann sich nach außen hin nicht effektiv präsentieren, wenn aufgrund eines Informationsmangels innerhalb der Unternehmung Disharmonie, Unverständnis und fehlende Motivation das Handeln bestimmen. Als „Multiplikatoren für die Kommunikationswirkung“ (*Glöckler* 1995, S. 141) transportieren die Universitätsmitglieder aufgrund ihrer persönlichen Beziehung und engen Bindung zur jeweiligen Institution das Selbstverständnis der Universität nach außen. Die Motivation, Identifikation und Leistungsbereitschaft der Mitglieder werden sich bei entsprechender Qualität und Quantität der internen PR erhöhen und als Folge dessen auch das Bild der Universität in der Öffentlichkeit verbessern (*Wollny* 1989, S. 176). Neben der Informationsfunktion dient die interne PR der Universität auch der Kontrolle von Entscheidungsprozessen durch alle Universitäts-/Fakultätsmitglieder und stellt bis zu einem gewissen Grad eine Möglichkeit der Mitbestimmung zur Verfügung. Die Chance, konstruktive Kritik am universitären Geschehen zu äußern, führt zu einem Gefühl der Integration innerhalb und Identifikation mit der Universität (*Glöckler* 1995, S. 141). Durch die interne Kommunikation wird ein Freiraum geschaffen, der nicht nur der persönlichen Entfaltung und Ideenentwicklung innerhalb der Universität dient, sondern der sich wiederum auch positiv auf die Funktionsfähigkeit der nach außen gerichteten Kommunikation auswirkt.

Im Weiteren gilt es, auf die Bedeutung der **Außenwirkung** der kommunikativen Maßnahmen – besonders auf die Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft – hinzuweisen und diese in die Analyse zu integrieren. Die symbiotische Verbindung von Theorie und Praxis muss systematisch gepflegt werden, um im Hinblick auf einen wissenschaftlichen als auch wirtschaftlichen Fortschritt

gewinnbringend zu sein. Forschungsk Kooperationen und Wirtschaftskontakte sind unerlässlich für die Entwicklung und die Sicherung der Stellung einer Universität in ihrem Wettbewerbsumfeld. **Forschungsk Kooperationen** können zum einen im Wissensaustausch zwischen Theorie und Praxis bestehen, um die Theorien in Bezug auf ihre Anwendbarkeit in der Praxis zu überprüfen, zu revidieren und zu verbessern. Zum anderen forcieren sie den Informationsaustausch zwischen einzelnen Disziplinen wie z.B. der Betriebswirtschaftslehre und der Linguistik mit dem Ziel, durch die Aufdeckung und Schaffung von Verknüpfungen in einem Forschungsbereich neue Erkenntnisse zu gewinnen. **Wirtschaftskontakte** sind nicht nur wegen der Verzahnung von Theorie und Praxis von großer Bedeutung, sondern bringen auch im Hinblick auf die Möglichkeiten der Studierenden, früh Kontakte zu Unternehmen zu knüpfen, einen nicht zu unterschätzenden Gewinn für beide Seiten. Wo sich potenzielle Arbeitnehmer und Arbeitgeber früh „beschnuppern“ können, sind spätere Fehlbesetzungen und Enttäuschungen seltener. Je renommierter eine Universität ist und je höher qualifizierte Absolventen sie hervorbringt, desto ertragreicher ist die Symbiose zwischen der Bildungsinstitution und den Wirtschaftsvertretern, vorausgesetzt die Universität weiß sich wirkungsvoll zu präsentieren. In Einklang mit den bisherigen Ausführungen kann konstatiert werden:

- *Ein Faktor der Universitätsidentität besteht in der Corporate Communication, der Universitätskommunikation (UK).*

2.3.3 Universitätsverhalten

Die herausragende Bedeutung des **Service**, der neben Forschung und Lehre das zukünftige dritte Standbein der Universitäten bildet und allgemein auch als **Universitätsverhalten (UV)** bezeichnet werden kann, wurde bereits im vorherigen Abschnitt und im Zusammenhang mit der Verantwortung der universitären Mitarbeiter ausführlich dargelegt (vgl. Abschnitt 1.2) und soll daher an dieser Stelle nicht erneut diskutiert werden. Es kann postuliert werden:

- *Ein Faktor der Universitätsidentität bildet das Corporate Behavior, des Universitätsverhalten (UV), konkretisiert im Serviceverhalten einer Universität.*

2.3.4 Universitätsdesign

Das visuelle Erscheinungsbild der Universität, das **Universitätsdesign (UD)** ist als Qualitätsindikator an deutschen Universitäten noch weitgehend unterentwickelt. Wie unter einem Unternehmenserscheinungsbild, dem sogenannten Corporate Design, soll auch unter dem UD der „einheitliche gestalterische Gesamtauftritt“ (Glöckler 1995, S. 94) der Universität verstanden werden. Dieser ist Bestandteil der langfristigen CI-Strategie und liefert den Gestaltungsrahmen für die Gesamtheit aller visuellen Kommunikationmaßnahmen der Universität und „hat die unverwechselbare Gestaltung aller Elemente zum Gegenstand, die zum Erscheinungsbild eines Unternehmens gehören und damit von den Zielgruppen einer Corporate Identity optisch wahrgenommen werden können“ (Schneider 1991, S. 13). Die systematische Verfolgung eines einheitlichen und klaren UD unterstützt die Positionierung und Durchsetzung der Universität gegenüber ihren Wettbewerbern auf dem Markt. Dabei spielt vor allem die symbolische Funktion des Designs eine entscheidende Rolle bei der Identifikation der Universitätsmitglieder mit der Universität. Durch ein einprägsames UD präsentiert sich die Universität ihren Zielgruppen in wirkungsvoller Weise, da so ein erster Eindruck über Qualität und Service der Institution vermittelt wird (Glöckler 1995, S. 106ff.).

Je prägnanter und transparenter das UD ist, d.h. je mehr es mit der strategischen Zielausrichtung der Universität übereinstimmt, desto schneller wird es Akzeptanz und eine positive Rückantwort in der Öffentlichkeit und innerhalb der Universität finden. Ausdruck findet das UD nicht nur in der bereits genannten Renovierung universitärer Gebäude wie des Mannheimer Schlosses sondern auch durch bestimmte universitäre Erkennungszeichen oder -symbole, Universitätsfarben, Schriftzüge und Schrifttypen u.ä., die auf sämtlichen Werbeträgern die Identität der Universität widerspiegeln. Es sichert das einfache und schnelle Wiedererkennen einer Universität und sorgt nach innen und außen für eine einheitliche, penetrierende Kommunikation und Identifikation. Es ist als Qualitätsindikator zu verstehen, da Einheitlichkeit und Konsistenz Sicherheit und Vertrauen in die Leistungen der Organisation schaffen, deren Selbstverständnis durch ihr Design visualisiert wird.¹⁰

Designaspekte in einer Befragung von Entscheidungsträgern einer Fakultät (zumeist Dekane), d.h. den Sendern in einem Kommunikationskontext zu quantifizieren, ist mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, um nicht zu sagen fast unmöglich. Dies äußert sich z.B. auch im Kriterienkatalog zur Qualitätserfassung durch die AACSB, die Designaspekte völlig ausklammern. Um valide

Messungen zu erreichen, hätte in unserem Fall auf eine Befragung der Empfänger der Kommunikationsmaßnahmen, d.h. der vielfach diskutierten Zielgruppen wie bspw. Studenten oder Alumni, abgestellt werden müssen. Aus Zeit- und Kostengründen haben wir auf eine derartige Studie verzichtet. Eine weitere Möglichkeit der Evaluation des UD hätte im Rahmen einer qualitativen Analyse erfolgen können. Eine qualitative Analyse des UD hätte jedoch den Rahmen des hier vorliegenden Papiers gesprengt, weshalb wir darauf verzichteten. Nichtsdestotrotz halten wir an der Wichtigkeit des UD im Hinblick auf den UI-Mix fest und konstatieren:

- *Ein Faktor der Universitätsidentität besteht im Corporate Design, dem Universitätsdesign (UD).*

2.3.5 Universitätskultur

Wie aus der Abbildung 4 ersichtlich wird, ist die innerhalb einer Institution etablierte **Universitätskultur (UKU)** das Fundament erfolgreichen Handelns im Sinne der angestrebten Universitätsidentität.¹¹ Genau wie eine Unternehmenskultur ergibt sie sich „aus der Gesamtheit der historisch gewachsenen, aber auch durch die aktuelle Situation beeinflussten Denkmuster, Überzeugungen, Verhaltensnormen, -weisen, -routinen, Strukturen und Ordnungssysteme, Potenziale und Ressourcen, Beziehungen und Gegebenheiten“ (Glöckler 1995, S. 52) innerhalb der Organisation. *Sporn* (1992, S. 46ff.) hat sich eingehend mit dem Thema der Universitätskultur als Ausgangspunkt für eine strategische Marketing-Planung an Universitäten beschäftigt und macht dazu folgende Aussage:

„Unter **Universitätskultur** verstehe ich jene Werte, Normen und Einstellungen, die das Verhalten der Universitätsmitglieder prägen, die sich aus der Struktur und den Rahmenbedingungen von Universitäten entwickeln und die durch Symbole, Sprache, Rituale u.ä.m. übermittelt werden. Die herrschende Universitätskultur beeinflusst den Zielentscheidungsprozeß maßgeblich, indem sowohl Willensbildung als auch die Wunschziele von den Werten und Normen der Organisationsmitglieder anhängig sind.“

Der Betrachtungsschwerpunkt liegt damit auf der langfristigen Ausrichtung der Universitätskultur. Sie kann also nicht von heute auf morgen implementiert werden, sondern entwickelt sich erst im Laufe der Zeit aus Organisationsstrukturen und Rahmenbedingungen von der Gründung einer Universität bis zur Gegenwart. Die Etablierung einer Universitätskultur ist also ein niemals endender Prozess. *Sporn* betont ferner die reziproke Beziehung zwischen der Entwicklung der Universitätskultur und dem Zielbildungsprozess. Die Identität einer Universität ist also kein starres Gebilde, sondern von Dynamik gekennzeichnet. *Bleicher* (1991, S. 23) spricht in diesem Zusam-

menhang vom „Kultur-Struktur-Strategie-Fit“. Die Wechselwirkung zwischen Universitätskultur, universitärer Kommunikation und Serviceverhalten aller Universitätsmitglieder ist unübersehbar. Eine starke Universitätskultur schafft ein Gemeinschaftsgefühl unter dem Dach einer gemeinsamen Vision auf Basis bestimmter Werte. Die daraus resultierende, positive Einstellung zur Universität resultiert in Engagement und Demonstration dieser Werte auch nach außen. Damit verbunden sind Stabilität und Sicherheit innerhalb der Universität, die der Öffentlichkeit gegenüber, die hohe moralische Anforderungen an die Bildungseinrichtung stellt, die Besonderheit der Institution glaubhaft versichert. Eine einflussreiche Universitätskultur dient also direkt dem Ziel der Profilierung der einzelnen Universität gegenüber ihren Wettbewerbern. So kann sie klar als Instrument für die Erreichung des Universitätserfolges im Wettbewerbsumfeld definiert werden und ist in Zukunft bewusst durch strategisches Marketing-Management nachhaltig zu beeinflussen. Es kann postuliert werden:

- *Ein Faktor der Universitätsidentität ist die Corporate Culture, die Universitätskultur (U-KU).*

2.4 Implementierung einer Universitätsidentität als Bindeglied zwischen Fremd- und Selbstbild

In Anlehnung an *Pepels* (1999, S. 41) kann das Selbstverständnis der Universität als Selbstbild, die Sicht der Universität durch ihre Anspruchsgruppen, d.h. z.B. durch die Studenten, Eltern, Alumni und die Gesellschaft, als Fremdbild bezeichnet werden. Dieses manifestiert sich im **Image** der Universität (vgl. Glöckler 1995, S. 28; Mayer/Mayer 1987, S. 13). Abgeleitet vom lateinischen „imago“ und übernommen aus dem angloamerikanischen Sprachgebrauch kann der Begriff Image übersetzt werden mit Bild, Ruf, Vorurteil, Meinung oder Einstellung (vgl. Glöckler 1995, S. 153). Er wird vor allem im sozialwissenschaftlichem Zusammenhang verwendet und bezeichnet „eine integrierte Ganzheit, die sich strukturiert aus Erfahrungen, ... Einstellungen, Erwartungen und Meinungen, die insgesamt zu einem mehr oder minder konturierten „Bild von etwas“ führen. Dieses Bild wird eingefärbt von rationalen, emotionalen und unbewussten Momenten psychischen Erlebens.“ (Hitpass /Mock 1972, S. 92) Die ebenso allgemein gehaltene Definition des Image von *Johanssen* (1971, S. 15) als „die Gesamtheit aller Einstellungen, Kenntnisse, Erfahrungen, Wünsche, Gefühle, usw., die mit einem bestimmten Meinungsgegenstand ver-

bunden sind“ macht die Dehnbarkeit des Begriffes deutlich. Als Konsequenz ergibt sich ein immenser Handlungsspielraum in Bezug auf die Zielgruppenansprache.

Das Image, das eine Organisation bei einem Individuum hat, wird häufig gleichgesetzt mit der **Einstellung**, die das Individuum gegenüber einer Organisation vertritt (vgl. auch Trommsdorff 1998, S. 142-178). Diese gilt es durch die Schaffung einer UI langfristig zu beeinflussen. Dabei kann an drei verschiedenen Punkten angesetzt werden: Zum einen kann die **kognitive Komponente** des Einstellungskonstruktes, d.h. das Wissen über das Einstellungsobjekt, hier die Universität, durch die Schaffung von Transparenz positiv determiniert werden. Zum zweiten kann, wie in Kapitel 1.2 beschrieben, durch gezielte Werbe- und PR-Maßnahmen die **affektive Komponente**, d.h. Gefühle und Erwartungen in Bezug auf die Universität positiv beeinflusst werden. Das ausgeprägte Serviceverhalten der universitären Mitarbeiter führt zur angestrebten Deckung von erwarteter und tatsächlicher Leistung der Universität, welches die dritte, die **konative Komponente** des Einstellungskonstruktes, d.h. eine bestimmte Verhaltensabsicht oder -tendenz des Individuums bezüglich der Universität, wie bspw. die Absicht, sich um einen Studienplatz an einer bestimmten Universität zu bewerben, fördert.

Im universitären Kontext ergibt sich das Image, respektive die Einstellung, also als Konsequenz und Wirkung der produkt- und kommunikationpolitischen Maßnahmen auf die internen und externen Zielgruppen auf der Basis des gesamten Universitätsidentitäts-Konzeptes und „bezeichnet die Vorstellung von einem Unternehmen, das durch die Tätigkeit (im weitesten Sinne) des Unternehmens im Bewusstsein der Menschen individuell und in der Öffentlichkeit, d.h. im Außenverhältnis, entsteht und besteht“ (Glöckler 1995, S. 28). *Regenthal* (1992, S.11) unterscheidet vier Hauptaspekte des Image, die sich ohne weiteres auch auf den universitären Bereich übertragen lassen: (1) das Prestige, (2) die Vorstellbarkeit der Aktivitäten, (3) die Vergleichbarkeit mit den Konkurrenten und (4) den Bekanntheitsgrad der Organisation. Das Ziel der Implementierung einer UI muss es sein, diese vier Kriterien positiv auszufüllen, was nur dann gelingen kann, wenn die Organisation langfristig bemüht ist, Transparenz zu schaffen. Die Universität muss also ihre Leistungen durch die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen produkt- und kommunikationpolitischen Maßnahmen im Rahmen der Implementierung einer UI, verstärkt auf dem Bildungsmarkt anbieten.

Zusammenfassend soll festgehalten werden, dass es eine entscheidende Aufgabe des strategischen Universitätsmarketing ist, durch gezielte Produkt- und Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen

der Implementierung einer Universitätsidentität die Lücke zwischen Fremd- und Selbstbild zu schließen. *Itami* (1987, S. 12) verweist auf das Potenzial, das in der Verfolgung einer UI-Strategie liegt und betont das Gewicht der „unsichtbaren“, d.h. der immateriellen Leistungen einer Organisation in Bezug auf die Zielgruppenansprache und den langfristigen Unternehmenserfolg:

„Consumer trust, brand image, control of distribution, corporate culture, and management skills are informal resources. I call these information based resources invisible assets, and they are just essential for effective operation as the more visible corporate resources. More than that, I believe they are most important resources for long-term success.“

Glöckler (S. 141) spricht in diesem Zusammenhang vom Konzept der **Strategischen Positionierung** eines Produktes oder einer Organisation im Markt und geht sogar so weit zu sagen, ein positives Unternehmensimage sei langfristig „eine zentrale Voraussetzung für den Unternehmenserfolg überhaupt“. Er betont aber gleichzeitig, dass Unternehmenserfolg und Image sich gegenseitig bedingen und nicht einseitig voneinander abhängen. Es ist also ein gewisser Erfolg notwendig, um ein positives Image in der Öffentlichkeit erzeugen zu können, andererseits birgt aber ein positives Image auch das Potenzial des gewünschten Unternehmenserfolgs durch die gesteigerte Nachfrage nach den Leistungen und Produkten eines Unternehmens. Das gleiche gilt auch für die Universität. Sie wird sich der Konkurrenz gegenüber nur dann durchsetzen können, wenn sie glaubhaft versichern kann, dass sie auch entsprechende Leistungen erbringt.

3 Konzeption und Ergebnisse der empirischen Untersuchung

3.1 Untersuchungsdesign

3.1.1 Ziele und Charakteristika der Befragung

Der in der vorliegenden Arbeit durchgeführten empirischen Studie liegen zwei Untersuchungsziele zugrunde. Erstens, und dies wurde bereits ausführlich im konzeptionell-theoretischen Teil dieser Arbeit dargelegt, soll das Konstrukt der Universitätsidentität näher erforscht werden und die ihr zugeordneten Faktoren generiert werden. Die Faktoren der UI als Anknüpfungspunkte für Verbesserungsmaßnahmen und Handlungsempfehlungen werden ausführlich in der weiteren Analyse diskutiert. Die Faktorengenerierung dient letztlich der Überprüfung der zuvor im theoretischen Teil der Untersuchung postulierten Tatbestände. Zweitens sollen durch einen Vergleich der US-amerikanischen Business Schools mit den deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten

täten Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysiert werden, die in einem nächsten Schritt die Ableitung von Handlungsempfehlungen für deutsche Universitäten erleichtern.

Die der empirischen Untersuchung zugrunde liegende Grundgesamtheit¹² besteht einerseits in den 68 staatlichen, wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten Deutschlands. Ab April 2000 wurden die Dekane dieser Fakultäten befragt. Insgesamt nahmen 45 an der Studie teil. Aufgrund der unvollständigen Beantwortung konnten allerdings nur 35 Fragebögen bei der Auswertung berücksichtigt werden. Obwohl die Beantwortungszeit etwa 20 Minuten betrug, spricht eine Rücklaufquote von 66 % für das Interesse der Befragten an der Thematik. Die privaten Universitäten wurden aus der Befragung ausgeschlossen, da zu befürchten war, dass die daraus ermittelten Daten das Ergebnis aufgrund des Status der privaten Hochschulen und der damit verbundenen wirtschaftlich besseren Situation das finale Ergebnis verzerren könnten.

Parallel dazu fand eine Befragung der Dekane der 473, von der AACSB akkreditierten US-amerikanischen Business Schools statt.¹³ Aus Kostengründen erfolgte diese zunächst per Email. Mehrere Gründe (z.B. die minimale verfügbare Zeit der amerikanischen Dekane und das eingeschränkte Interesse an der Befragung) ließen uns mit einem im Vergleich zu Deutschland geringeren Rücklauf rechnen. Das Ziel, nach Beendigung der Befragung über eine vergleichbare Zahl an vollständig und ordnungsgemäß ausgefüllten Fragebögen aus beiden Ländern zu verfügen, begründet also die hohe Ausgangszahl der Fragebögen für die amerikanischen Vergleichspartner.

Ein nicht vorhersehbares Problem bestand in einem auf dem für die Umfrage genutzten Server der Fakultät befindlichen Computervirus, der sich für den Zeitraum der Untersuchung auch von Fachleuten nicht eliminieren ließ. Dies hatte zur Folge, dass die meisten der zu befragenden Dekane zusammen mit der Email einen Warnhinweis in Bezug auf den Virus erhielten, der sie dazu veranlasste, die Email ungeöffnet zurückzuschicken. Ein daraufhin verfasstes Entschuldigungsschreiben konnte nur eine geringe Anzahl potenzieller Probanden dazu bewegen, den Fragebogen in einem zweiten Durchgang per Email bis Anfang Juni 2000 zu beantworten. Diese Zeitverzögerung führte dazu, dass sich viele der zu befragenden Personen bereits in den Semesterferien befanden.

Ein dritter Durchgang zu Beginn des folgenden winter term im September 2000, bei dem 100 nach dem Zufallsprinzip ausgewählte Universitäten per Post befragt wurden, erfüllte schließlich die für einen adäquaten Vergleich der universitären Situation in den Vergleichsländern erforderli-

che Quote von knapp 10 % der deutschen Ausgangszahl. Nach Elimination der ungültigen Fragebögen gingen 29 in die weitere Analyse mit ein.

Alle befragten Personen wurden in einem Begleitbrief über die Anonymität der Befragung informiert, hatten jedoch die Möglichkeit, Namen und Adresse zum Zwecke eines sich eventuell anschließenden Interviews anzugeben, was sich jedoch im Rahmen dieser Arbeit aus zeitlichen, finanziellen und organisatorischen Gründen nicht mehr durchführen ließ.

3.1.2 Fragebogendesign

Der erste Teil des Fragebogens behandelte die organisationalen Strukturen der Fakultäten. So wurden durch die Fragen 1 bis 11 die Zusammensetzung der Studentenschaft und des Personals der Fakultät respektive der Business School, sowie die Existenz von Auslandskontakten, Mission Statement und Präsenz im Internet abgefragt (vgl. Anhang). Der Zielsetzung der Untersuchung entsprechend lag die Betonung des Fragebogens auf der Messung von 35 Variablen, die zum einen Teil aus den Leistungskriterien der AACSB abgeleitet wurden und zum anderen Teil auf der Basis der Übertragung des Corporate Identity-Konzepts auf die Universität beruhen. Alle 35 Variablen wurden durch die Fragen 22 bis 25 abgedeckt. Die Zusammenstellung der Variablen in den einzelnen Fragen war dabei rein zufällig und richtete sich nach semantisch-inhaltlichen Beurteilungskriterien. Allen gemeinsam ist die Frageform der **bipolaren, intervallskalierten Sieben-Punkte-Skala**. Es wurde darauf geachtet, Reihenfolgeeffekte vorzubeugen (Mummendey 1987, S. 66). Weitere Befragungsschwerpunkte lagen auf der Thematik der Drittmittelbeschaffung und der kommunikationspolitischen Maßnahmen im Bereich Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Dabei wurden in den Fragen 12 bis 19 die Intensität und die Reichweite¹⁴ der entsprechenden Maßnahmen abgefragt, sowie die erachtete Wichtigkeit der einzelnen Zielgruppen evaluiert.

Der Versuch der Erforschung des Verhältnisses von spezifischem Interesse der Fakultätsmitglieder an fach- und fakultätsspezifischen Veranstaltungen zu den Lehre und Forschung nicht direkt betreffenden Veranstaltungen, sowie den dafür verantwortlichen Gründen in Frage 20 und 21, stieß, trotz der Akzeptanz der Frage im Pretest, auf Verständnisprobleme seitens der Probanden, die sich in einer nur teilweisen Beantwortung der Fragen oder völligen Auslassung äußerten. Die dadurch nur fragmentarisch vorhandenen Daten gingen daher nicht in die weitere Auswertung mit ein.

Der Fragebogen und die verschiedenen, dabei verwendeten Messskalen wurden durch Pretests validiert.¹⁵ Außerdem wurde die Übersetzung des Fragebogens ins Englische auf ihre syntaktische und semantische Ordnung hin überprüft.¹⁶ Mit Ausnahme der Fragen 6, 26 und 27 wurden ausschließlich geschlossene, standardisierte Fragen verwendet. Um die Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit der Skalen bei der Übersetzung zu gewährleisten, wurden zudem so weit wie möglich Intervall-Skalen mit Ausprägungen von 1 bis 7 verwendet, bei denen nur die Extreme beschriftet waren. Die Auswertung der Daten erfolgte mittels explorativer **Faktorenanalyse** (Backhaus et al. 2000, S. 832ff.; Brosius/Brosius 1995, S. 815; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 517ff.).

3.2 Ergebnisse

3.2.1 Die Struktur einer Universitätsidentität

Im theoretisch-konzeptionellen Teil dieser Arbeit wurden die vier Faktoren einer Universitätsidentität – Universitätskommunikation (UK), Universitätsverhalten (UV), Universitätsdesign (UD) und Universitätskultur (UKU) – einer eingehenden Analyse unterzogen. Es wurde zudem begründet, weshalb der dritte Faktor, das UD, in der empirischen Studie keine Berücksichtigung fand. In der folgenden Liste sind die 35 Variablen aufgelistet, die in Anlehnung an die Leistungskriterien der AACSB die einzelnen Dimensionen der Universitätsidentität abbilden. Es soll im Folgenden untersucht werden, ob sich die der Befragung zugrunde liegenden 35 Variablen auf die postulierten drei Erfolgsfaktoren verdichten lassen.

Nr.	Position Frageb.	Variable	Kodierung	Dimension
1	22.1	Lectures hold in foreign languages	FL	Corporate Culture
2	22.2	Computer Courses	CC	Corporate Behavior
3	22.3	Language Courses	LC	Corporate Behavior
4	22.4	Computer Workplaces	CW	Corporate Behavior
5	22.5	Cafeterias	C	Corporate Behavior
6	22.6	Dormitory Spaces	DS	Corporate Behavior
7	22.7	Summer Courses	SC	Corporate Behavior
8	23.1	Co-operation in the reseach sector on a national level	CRN	Corporate Communication
9	23.2	Co-operation in the research sector on an international level	CRI	Corporate Communication
10	23.3	Sector of Basic Research	BR	Corporate Communication
11	23.4	Sector of Instructional Research	IR	Corporate Communication
12	23.5	Interdisciplinary Work	IW	Corporate Communication
13	23.6	Personal Interchange between Teachers and Students	PI	Corporate Culture
14	23.7	Oral Communication within Lectures and Seminars	OC	Corporate Culture
15	23.8	Presentations	P	Corporate Culture
16	23.9	International Reference of Curriculum	IRC	Corporate Culture
17	23.10	Function of Alumni as a Link between Business and Univ.	AF	Corporate Communication

Tabelle wird fortgesetzt.

18	23.11	Creative Freedom	CF	Corporate Culture
19	24.1	Evaluation	E	Corporate Culture
20	24.2	Alumni Meetings	AM	Corporate Communication
21	24.3	Symposiums...in co-operation with Business Reps. and Pol.	SBP	Corporate Communication
22	24.4	Company Recruiting Fairs	CRF	Corporate Communication
23	24.5	Meetings between the School Members	MBM	Corporate Culture
24	24.6	Meetings between (the Members of) the different Schools	MBS	Corporate Communication
25	24.7	Publication of Alumni Register	AR	Corporate Communication
26	25.1	Formal Strategy Plan	FSP	Corporate Culture
27	25.2	Visiting Professors	VP	Corporate Communication
28	25.3	Orientation- and Introduction Process	IP	Corporate Culture
29	25.4	Advising Service for Students	AS	Corporate Behavior
30	25.5	Multi-Media-Equipment	MME	Corporate Behavior
31	25.6	Own Seats	OS	Corporate Behavior
32	25.7	Library Equipment	LE	Corporate Behavior
33	25.8	Personnel Trainings	PT	Corporate Communication
34	25.9	Alumni Newsletters	AN	Corporate Communication
35	25.10	Learning Agreement	LA	Corporate Communication

Tab. 1: Operationalisierung der Leistungskriterien der AACSB und der Dimensionen der Universitätsidentität

Das theoretische Konstrukt der Universitätsidentität von Universitäten bzw. Business Schools ist eine empirisch nicht direkt messbare Größe (latente Variable), die durch die oben dargestellten 35 beobachtbaren Variablen operationalisiert wurde, von denen nicht bekannt war, ob und in welcher Weise sie tatsächlich etwas miteinander zu tun haben (vgl. Brosius/Brosius 1995, S. 815). Zur Aufdeckung von Zusammenhängen und zur Verdichtung dieser Variablen wurde eine **explorative Faktorenanalyse** durchgeführt. Dabei wurde in einem ersten Analyseschritt überprüft, ob sich diese Variablen tatsächlich den genannten drei Dimensionen UK, UV und UKU zuordnen lassen.

Anstatt der drei postulierten wurden fünf Faktoren extrahiert: Faktor 1, die Universitätskommunikation, spaltete sich hierbei auf die drei Faktoren **Interne Kommunikation**, **Forschungskoope-ration** und **Wirtschaftskontakte** auf. Die Faktoren **Universitätsverhalten** und **Universitätskultur** konnten bestätigt werden.

Tabelle 1 stellt die Ergebnisse der im Rahmen der vorliegenden Studie durchgeführten Überprüfung der **Reliabilität und Validität** der fünf extrahierten Faktoren zusammenfassend dar:

Postulierter Faktor	Neuer Faktor	Item-To-Total-Korrelation (ITTC \geq 0,40)	Faktorladung (EFA) (a \geq 0,60)
Faktor 1: <i>Universitätskommunikation</i>	Faktor 1: Interne Kommunikation (Alpha=0,6432; erklärte Varianz aus EFA= 73,470%)		
	• Zusammenarbeit mit anderen Fakultäten der Universität zur Förderung der Interdisziplinarität (IW)	0,472	0,857
	• Häufigkeit der Treffen zwischen den Mitgliedern der einzelnen Fakultäten (MBS)	0,472	0,857
	Faktor 2: Forschungskoperationen (Alpha=0,7022; erklärte Varianz aus EFA= 56,036%)		
	• Zusammenarbeit mit anderen deutschen Universitäten im Forschungsbereich (CRN)	0,587	0,802
	• Forschungskoperationen mit ausländischen Universitäten (CRI)	0,585	0,843
	• Bereich der Grundlagenforschung (BR)	0,300	0,645
	• An Ihrer Fakultät sind in jedem Semester Gastprofessoren beschäftigt (VP)	0,299	0,687
	Faktor 3: Wirtschaftskontakte (Alpha=0,7255; erklärte Varianz aus EFA= 68,750%)		
	• Symposien, Vorträge, Seminare und andere Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit Vertretern aus Wirtschaft und Politik (SBP)	0,437	0,878
• Absolvententreffen (AM)	0,567	0,862	
• Funktion der Absolventen als Bindeglied zwischen Wirtschaft und Universität (AF)	0,451	0,740	
Faktor 2: <i>Universitätsverhalten</i>	Faktor 4: Service (Alpha=0,7012; erklärte Varianz aus EFA= 64,214%)		
	• Anzahl der Cafes oder ähnlicher Einrichtungen auf dem Campus (C)	0,632	0,909
	• Die Studierenden werden durch einen Beratungsservice und die Vermittlung von Praktika in ihrer Karriereplanung unterstützt (AS)	0,361	0,860
	• Anzahl der Wohnheimplätze (DS)	0,404	0,833
	• Anzahl der Computerarbeitsplätze (CW)	0,319	0,555
Faktor 3: <i>Universitätskultur</i>	Faktor 5: Universitätskultur (Alpha=0,7907; erklärte Varianz aus EFA= 55,546%)		
	• Internationaler Bezug des Curriculum (IRC)	0,640	0,833
	• Alle offiziellen Handlungen orientieren sich an einem formalen Strategieplan (FSP)	0,636	0,875
	• Gestaltungsfreiheit der Universitätsmitglieder zur Entwicklung innovativer Ideen (CF)	0,608	0,798
	• Es gibt einen genau festgelegten Orientierungs- oder Einführungsprozess für neue Fakultätsmitglieder und Gastprofessoren (IP)	0,622	0,570
	• Treffen zwischen den Mitgliedern der Fakultät (MBM)	0,427	0,520

Tab. 2: Faktorenübersicht des Universitätsidentitäts-Mix

Die Werte des *Cronbachs*chen Alphas für alle Dimensionen zeigen, dass die interne Konsistenz der Indikatoren der einzelnen Konstrukte gewährleistet ist, d.h. dass ihre **Reliabilität** gegeben ist. Es muss angemerkt werden, dass über das Kriterium der Item-to-Total-Korrelation¹⁷ in einem ersten Schritt ein Großteil der Indikatoren eliminiert werden musste und nicht in die weitere Analyse mit einfluss (Churchill 2001, S. 68). Von den ehemals 35 Variablen verblieben nunmehr 18 in der Analyse. Das Ergebnis zeigt, dass die ausgewählten Variablen der fünf Dimensionen diese in geeignetem Maße abbilden, da der Großteil der Korrelationskoeffizienten in den Korrelationsmatrizen der Indikatoren relativ hoch ist. Auch lagen weniger als 25 % der Nicht-Diagonalelemente aller Anti-Image-Kovarianzmatrizen über 0,09, was ein weiterer Indikator für die Zuverlässigkeit der Items ist.

Für alle, die einzelnen Faktoren abbildenden Variablen wurden ausreichend hohe Werte des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums (KMO) erreicht werden. Die Werte lagen zwischen 0,6, was von Kaiser als „mediocre“ (mittelmäßig) und 0,8, was von Kaiser als „meritorious“ (verdienstvoll) beurteilt wird (vgl. Backhaus et al. 2000, S. 206). Die MSA-Werte aller Korrelationskoeffizienten auf den Diagonalen der Anti-Image-Korrelationsmatrizen, die genau wie das KMO-Kriterium beurteilt werden, wiesen ebenfalls zufriedenstellende Werte auf. Für jede Dimension wurde anschließend eine eigenständige Faktorenanalyse durchgeführt und es konnte festgestellt werden, dass sich auch für jede Dimension ein Faktor extrahieren ließ, der jeweils mehr als 50 % der Gesamtvarianz erklärt. Alle Faktorladungen wiesen einen Mindestwert von 0,4 auf.

Die zweite Stufe der Untersuchung beinhaltete die Beurteilung der **Güte des gesamten Konstrukts** der Universitätsidentität. Hierzu wurden alle verbliebenen Variablen in eine gemeinsame explorative Faktorenanalyse eingeschlossen, um diese auf fünf Hauptfaktoren zu verdichten. Wieder wurden die genannten Kriterien zur Prüfung der Reliabilität und Validität angelegt. Die Prüfung der Daten fällt größtenteils positiv aus. Die erklärte Gesamtvarianz durch die fünf Faktoren betrug 71 %. Um die Daten eindeutig interpretierbar zu machen, wurde die Varimax-Rotations-Methode angewendet, aufgrund derer sich die Variablen eindeutig zuordnen ließen. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass das ermittelte Konstrukt der Universitätsidentität fünf Faktoren integriert:

- Interne Kommunikation (als Teil der UK)
- Forschungsk Kooperationen (als Teil der UK)
- Wirtschaftskontakte (als Teil der UK)
- Service (UV)
- Universitätskultur (UKU)

Diesen bezeichnen wir als **Universitätsidentitäts-Mix**. Er stellt den Ausgangspunkt für das strategische Universitätsmarketing dar.

Anzumerken gilt, dass eine **konfirmatorische Faktorenanalyse** im Rahmen einer fortführenden Evaluation der Ergebnisse sinnvoll wäre. Dadurch könnte eine detailliertere Bewertung bezüglich der Reliabilität und Validität des theoretischen Konstrukts erfolgen. Zu ihrer Durchführung müsste jedoch eine breitere als die in dieser Arbeit vorliegende Datenbasis verfügbar sein, weswegen wir darauf verzichten mussten.

3.2.2 Weitere zentrale Ergebnisse

3.2.2.1 Zielgruppenbezug der marketingpolitischen Handlungen

Aufgrund des autonomen Status der amerikanischen Hochschulen (vgl. Abschnitt 2.1) ist anzunehmen, dass die universitären Zielgruppen eingehender analysiert werden als das in Deutschland der Fall ist, um in Folge des strategischen Marketings zielgruppenspezifisch agieren zu können. Folgende Abbildung fasst die durchschnittlich erachtete Wichtigkeit ihrer Zielgruppen für die wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten beider Länder vergleichend zusammen (vgl. Frage 18 des Fragebogens). Die aufgeführten Werte nehmen dabei Bezug auf eine **Sieben-Punkte-Skala**, wobei die Ziffer Eins die jeweilige Zielgruppe als „vollkommen unwichtig“ erachtet und die Ziffer Sieben die entsprechende Zielgruppe als „extrem wichtig“ beschreibt.

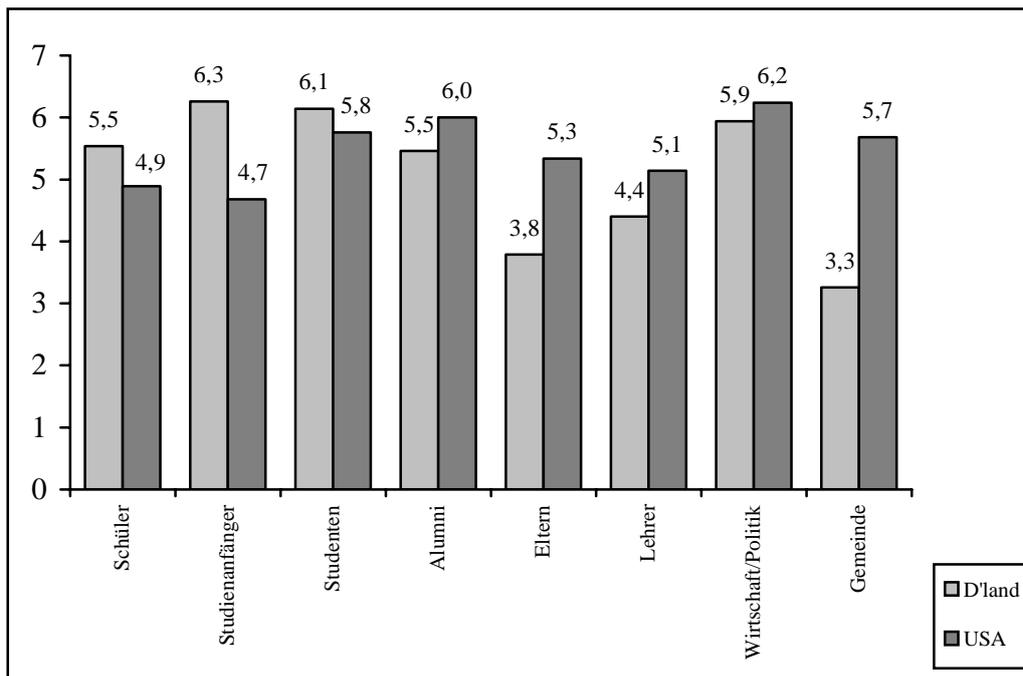


Abb. 5: Wichtigkeit der Zielgruppen im Vergleich

Betrachtet man das vorliegende Diagramm, so lässt sich eine deutliche Zweiteilung erkennen. Auf der einen Seite stehen die Schüler, Studienanfänger und die Studenten, also die Gruppe derer, die, ob bereits immatrikuliert oder nicht, durch ihren Bildungsbedarf und -anspruch unmittelbar mit der Universität konfrontiert sind. Auf der anderen Seite finden sich die Alumni, Eltern, Lehrer, Vertreter aus Wirtschaft und Politik und Gemeindemitglieder, also die Gruppe derer, die nur indirekt und aus unterschiedlicher Motivation heraus mit der Universität verbunden sind und daher nicht nur differenzierter, sondern auch intensiver als die erste Hauptgruppe betrachtet werden muss.

Die wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten beider Länder sind sich darüber einig, dass **Schüler** als potenzielle Studierende eine wichtige Zielgruppe darstellen. Interessant ist, dass sich die deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten sehr intensiv um die **Studienanfänger** bemühen. Sie sind für die Befragten die wichtigste Zielgruppe überhaupt, während die USA sie deutlich weniger wichtig einstufen.¹⁸ Was die Gruppe der **Studenten** angeht, so nähern sich die Vergleichspartner wieder einander an, denn beide stufen diese als sehr wichtig ein. Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf die erste Hauptgruppe feststellen, dass sich die deutschen Bildungsinstitutionen durchaus der Wichtigkeit der potenziellen und tatsächlichen Studierenden bewusst sind.

Was jedoch die von ihnen erachtete Bedeutung der indirekt mit der Universität verbundenen Zielgruppen angeht, so wird diese eindeutig unterschätzt.

Ein Schwerpunkt in der Zielgruppenbearbeitung in den USA liegt auf den **Alumni**, die sich nach den Vertretern aus Wirtschaft und Politik als die zweitwichtigste Zielgruppe der Business Schools erweisen. In Deutschland ist eine Tendenz zur Ansprache der Alumni zu erkennen, das Potenzial wurde hierzulande jedoch noch nicht so deutlich erkannt wie in den USA. Als Beispiel für eine erfolgreiche Alumni-Arbeit sei an dieser Stelle die Tätigkeit des Absolventennetzwerks der Universität Mannheim AbsolventUM e. V. genannt, welches 2001 unter 51 Mitbewerbern den ersten Preis in einem Wettbewerb des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft für die beste Alumni-Arbeit gewonnen hat. Inzwischen, nach siebenjährigem Bestehen, verfügt AbsolventUM e. V. über einen Mitgliederpool von über 3200 ehemaligen Studierenden der Universität Mannheim.

Von den deutschen Universitäten werden auch die beiden Zielgruppen **Eltern** und **Lehrer** als direkte Einflusspersonen der potenziellen Studenten vernachlässigt. Während sie der Gruppe der Lehrer weitestgehend indifferent gegenüberstehen, werden die Eltern sogar als eher unwichtig angesehen. Ihre amerikanischen Partner haben die Einflussstärke dieser Zielgruppe klar erkannt.

Besonders auffällig ist die zentrale Rolle der **Vertreter aus Wirtschaft und Politik** für die amerikanischen Business Schools. Es ist jedoch hervorzuheben, dass auch die deutschen Probanden deren Bedeutung als potenzielle Förderer der Universität erkannt haben. Die Wichtigkeit der **Gemeindemitglieder** einer Universitätsstadt unterschätzen die deutschen Fakultäten jedoch weit und stufen sie als eher unwichtig ein. Insgesamt gesehen ist diese Gruppe die unwichtigste überhaupt in den Augen der deutschen Auskunftspersonen. Die Amerikaner hingegen ordnen sie als fast ebenso wichtig ein wie die Alumni und die Vertreter aus Wirtschaft und Politik. Die Begründung für diese Bewertung liegt höchstwahrscheinlich in ihrer finanziellen und intellektuellen Unterstützungskraft (vgl. Abschnitt 2.2).

Eine Faktorenanalyse mit Varimax-Rotation ergab, dass sich die Business Schools auf drei Hauptzielgruppen konzentrieren: die potenziellen **Partner und Förderer** der Universität/Fakultät (Vertreter aus Wirtschaft und Politik, Alumni, Gemeindemitglieder), die „**Erstkunden**“ der Universität/Fakultät (Schüler, Eltern, potentielle Studienanfänger) und die an die Universität/Fakultät langfristig zu bindenden Kunden, **kurz „Dauerkunden“ der Universität** (Studenten, Lehrer). Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse der Faktorenanalyse zusammen.

	Partner und Förderer der Universität (Faktor 1)	„Erstkunden“ der Universität (Faktor 2)	„Dauerkunden“ der Universität (Faktor 3)
Vertreter aus Wirtschaft u. Politik	0,958	-0,094	-0,026
Alumni	0,948	-0,094	0,115
Gemeindemitglieder	0,924	0,100	-0,153
Schüler	0,060	0,925	-0,033
Eltern	0,060	0,857	0,165
(potentielle) Studienanfänger	0,082	0,813	0,326
Studenten	0,066	0,065	0,909
Lehrer	-0,145	0,399	0,679

Tab. 3: Faktoren der Zielgruppen amerikanischer Business Schools

Für die deutschen Fakultäten konnte kein aussagekräftiges Ergebnis bezüglich der Zusammenfassung der Zielgruppen erzielt werden. Der Grund hierfür ist im Fehlen eines eindeutigen Konzeptes zur Zielgruppenbearbeitung zu suchen. Das bewusste Differenzieren der genannten Zielgruppen ist aber die Voraussetzung für deren individuelle, den Bedürfnissen der einzelnen Zielgruppe gerecht werdenden Ansprache. Aufgrund der unterschiedlich erachteten Wichtigkeit der einzelnen Zielgruppen ist anzunehmen, dass auch deren marketingpolitische Bearbeitung an den amerikanischen Universitäten differenzierter ist als an den deutschen Hochschulen.

3.2.2.2 Werbung und PR als Instrument zur Drittmittelbeschaffung

Im vorangehenden Kapitel wurde die herausragende Bedeutung der Zielgruppe der potenziellen Partner und Förderer der Universität/Fakultät verdeutlicht. Nun soll untersucht werden, wie diese und die anderen Hauptzielgruppen ganz explizit erreicht werden können, um intellektuelle und finanzielle Unterstützung zu sichern. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die US-amerikanischen Fakultäten großflächig mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln werben, während sich die deutschen Ausbildungsstätten auf die nationale und internationale Printwerbung konzentrieren.¹⁹

TV- und Radiowerbung blieb in Deutschland bisher weitgehend ungenutzt, um die universitären Leistungen anzupreisen, 89 % bestätigten dies mit ihrer Antwort. Auch **Anzeigen und Beilagen** werden als Werbemittel von 57 % als unüblich erachtet. **Telefonmarketing** ist für 86 % ebenso unpopulär wie **Werbesendungen**. 77 % der Befragten sprachen sich dagegen aus. Das singular genutzte Werbemittel sind in Deutschland **Broschüren**, die, so 60 % der Probanden, auf internationaler Ebene eingesetzt werden, um die Zielgruppen anzusprechen. **Plakate** kommen vor allem

auf lokaler und regionaler Ebene zum Einsatz (51 % gaben diese Auskunft). Damit bleiben die meisten Möglichkeiten ungenutzt, die Zielgruppen gezielt anzusprechen.

Die folgenden Abbildungen machen anhand der Durchschnittswerte für beide Länder den wesentlich intensiveren Einsatz der Werbeaktivitäten der amerikanischen Universitäten deutlich. Die Werte beziehen sich wiederum auf eine **Sieben-Punkte-Skala**, wobei die Ziffer Eins den Einsatz der jeweiligen Maßnahme verneint und die Ziffer Sieben ihren äußerst häufigen Gebrauch bestätigt.

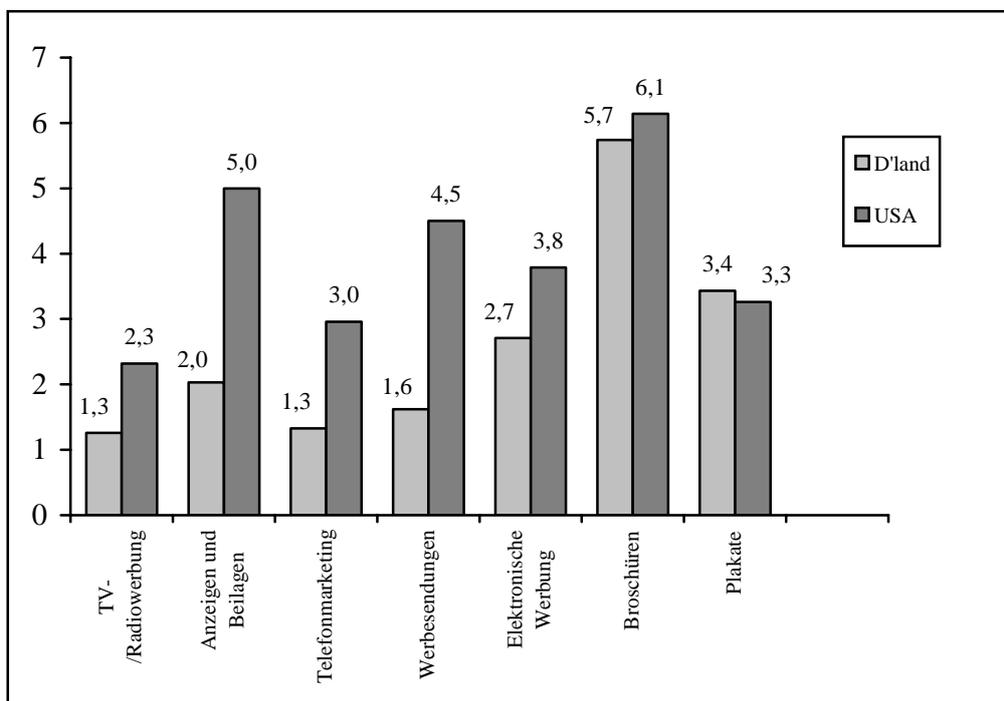


Abb. 6: Internationaler Vergleich der Häufigkeit des Einsatzes von Werbemitteln

Vor allem in den Bereichen Anzeigen und Beilagen (D: 2,0; USA: 5,0), Telefonmarketing (D: 1,3; USA: 3,0), und Werbesendungen (D: 1,6; USA: 4,5), gefolgt von TV-/Radiowerbung (D: 1,3; USA: 2,3) und Elektronischer Werbung (D: 2,7; USA: 3,8), d.h. Werbung via Internet, ergeben sich große Diskrepanzen zwischen den Einsatzhäufigkeiten. Daraus lässt sich das große Potenzial für die Werbeaktivitäten der deutschen Universitäten erkennen, die lediglich bei der Verteilung von Broschüren (D: 5,7; USA: 6,1) und bei der Plakatwerbung (D: 3,4; USA: 3,3) etwa gleichauf mit ihren amerikanischen Kollegen liegen.

Eine weitere Differenzierung, die nach Auskunft der deutschen Probanden überhaupt nicht vorhanden war, besteht im örtlich differenzierten Einsatz der einzelnen Werbemittel. Zugunsten der Anschaulichkeit und besseren Vergleichbarkeit wird in der folgenden Abbildung der lokale und der regionale Einsatz, sowie der staatenweite und nationale Einsatz zusammengefasst, so dass sich drei Einsatzgebiete unterscheiden lassen: der lokale und regionale Einsatz, der staatenweite und nationale Einsatz, sowie der internationale Einsatz.

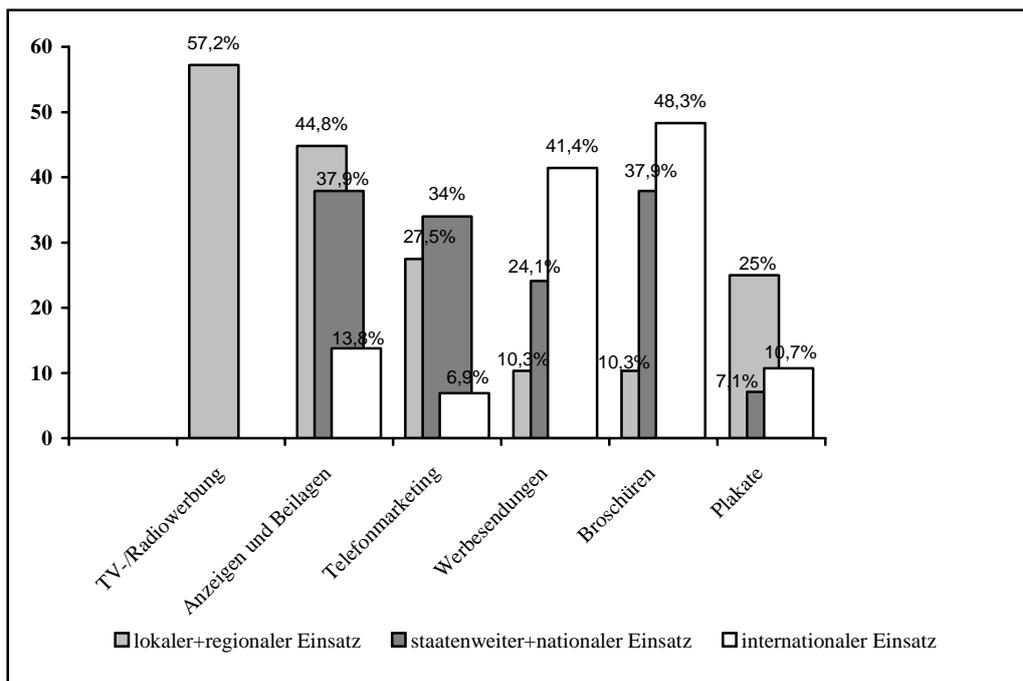


Abb. 7: Flächendeckung der Marketingaktivitäten der Business Schools in Prozent

Auffallend sind vor allem der Einsatz von TV-/Radiowerbung auf lokaler und regionaler Ebene, sowie der Einsatz von Anzeigen und Beilagen und die Anwendung des Werbeinstrumentes Telefonmarketing auf staatenweiter und nationaler Ebene.

Mittels explorativer Faktorenanalyse wurde im Anschluss an diese Betrachtungen versucht, für beide Länder einzelne „Werbefaktoren“ bezüglich der Werbemittel zu extrahieren. Für die Vereinigten Staaten gelang dies nicht²⁰, daher kann von einer differenzierten Strategie in Bezug auf die US-amerikanischen Werbemaßnahmen ausgegangen werden. Die deutschen Universitäten verfolgen dagegen eine konzentrierte Strategie, die in diesem Fall nicht angebracht erscheint, da sie ihre Flexibilität für adäquate Handlungsmöglichkeiten einschränken. Die Faktorenanalyse mit

Varimax-Rotation ergab, dass sich die Werbeaktivitäten der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten auf drei Faktoren verdichten lassen: Die Komponenten **Printmedien** (Broschüren, Studienführer, Plakate), **Direktmarketing** (Elektronische Werbung, Telefonmarketing, Werbesendungen, Anzeigen und Beilagen) und **TV-/Radiowerbung** (TV-/Radiowerbung), wobei der dritte Faktor einen nur minimalen Beitrag zur Gesamtwerbung leistet. Die folgende Tabelle listet die Endergebnisse der Faktorenanalyse auf:

	Printmedien	Direktmarketing	TV-/Radio- werbung
Broschüren	0,747	0,060	0,144
Studienführer	0,714	-0,464	-0,155
Plakate	0,652	0,210	-0,335
Elektronische Werbung	0,599	0,485	0,135
Telefonmarketing	0,048	0,808	-0,106
Werbesendungen	0,046	0,786	0,097
Anzeigen/Beilagen	0,550	0,571	-0,043
TV-/Radiowerbung	-0,058	0,028	0,953

Tab. 4: Faktoren der Werbeaktivitäten der deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten

Bezüglich der **PR-Maßnahmen** der Fakultäten beider Seiten lässt sich keine so klare Aussage treffen. Die explorative Faktorenanalyse zur Prüfung des Konstrukts der Öffentlichkeitsarbeit ergab für Deutschland kein befriedigendes Ergebnis. Für die USA ließen sich jedoch drei PR-Faktoren mit tendenziellem Bezug auf die jeweiligen Zielgruppen extrahieren: PR-Faktor 1 richtet sich primär an die Zielgruppe der „Erstkunden“ bestehend aus den Schülern als potenzielle Studierende und den Eltern als deren Einflusspersonen. Er soll hier im folgenden als **Recruiting-PR** („Tag der offenen Tür“, Besuch von Studienberatern an Schulen und Arbeitsämtern) bezeichnet werden. PR-Faktor 2 spricht die Zielgruppe der potenziellen Partner und Förderer der Universität/Fakultät an und wird als **klassische PR** (Pfleger einer Redaktionsdatenbank, Versand von Presseinformationen) bezeichnet. Im Hinblick auf die Zielgruppe der an die Universität/Fakultät zu bindenden Kunden wird PR-Faktor 3 mit der Bezeichnung der **Universitätskultur-PR** (Veröffentlichung eines internen Pressespiegels zur Information der Universitätsmitglieder, „Social Events“) betitelt. Die unten stehende Tabelle zeigt das Ergebnis der Analyse:

	Recruiting-PR (Faktor 1)	Klassische PR (Faktor 2)	Universitätskultur-PR (Faktor 3)
Tag der offenen Tür	0,857	-0,206	0,006
Besuch von Studienberatern an Schulen u. Arbeitsämtern	0,856	0,202	-0,030
Redaktionsdatenbank	0,118	0,915	-0,05
Pressekonferenzen	-0,118	0,854	0,288
Interner Pressespiegel	-0,227	0,051	0,877
Events	0,448	0,169	0,712

Tab. 5: Faktoren der PR-Aktivitäten der Business Schools

Die genannten Faktoren ließen sich jedoch nicht überschneidungsfrei je einer Hauptzielgruppe zuordnen. Dies zu tun, hieße, sich den unendlichen Möglichkeiten zu verschließen, die die Öffentlichkeitsarbeit bietet. So sind beispielsweise Events, wie z.B. der traditionelle Rektorball der Universität Mannheim, die ideale Plattform mehrere, wenn nicht alle Zielgruppen nicht nur zu erreichen, sondern auch zusammenzubringen, um so ein Kommunikationsforum zu schaffen, auf dem spätere Verbindungen aufgebaut werden können.

Innerhalb der PR-Aktivitäten sind die Unterschiede in Bezug auf die Häufigkeit des Einsatzes nicht ganz so offensichtlich wie im Bereich der Werbung, wie die folgende Abbildung belegt.

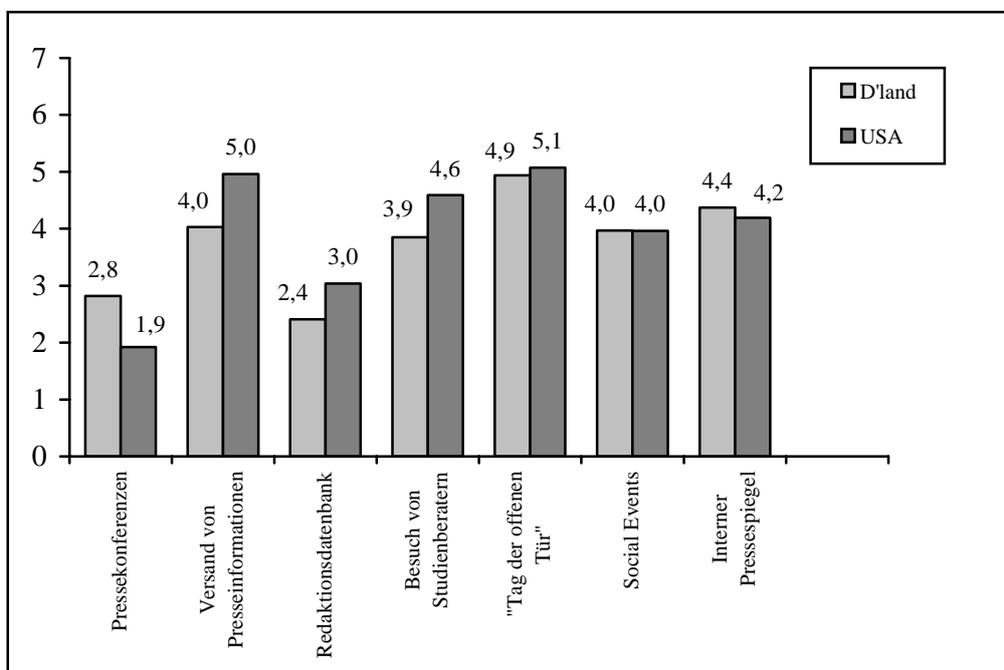


Abb. 8: Vergleich der Häufigkeit des Einsatzes von PR-Aktivitäten

Veranstaltungen wie Social Events (D:4,0; USA: 4,0) und „Tage der offenen Tür“ (D: 4,9; USA: 5,1) werden von beiden Ländern etwa gleich häufig genutzt. Interne Presseaktivitäten, wie Pressekonferenzen (D: 2,8; USA: 1,9) sind an Deutschlands Universitäten sogar populärer als in den USA, genau wie die Veröffentlichung eines internen Pressespiegels (D: 4,4; USA: 4,2). Aufholbedarf besteht allerdings beim Versand von Presseinformationen (D: 4,0; USA: 5,0) und bei der Pflege einer Redaktionsdatenbank (D: 2,4; USA: 3,0). Hier lässt sich erkennen, dass die Öffentlichkeit in den Augen amerikanischer Universitäten einen größeren Stellenwert einnimmt als in Deutschland. Dies muss sich jedoch aufgrund der dringend zu schaffenden Transparenz nicht zugunsten der optimalen Ausbildungssituation, sondern auch zugunsten der finanziellen Unterstützungssituation dringend ändern. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die kommunikationspolitischen Aktivitäten der amerikanischen Universitäten gegenüber denen der deutschen Universitäten ausgeprägter, differenzierter und zielgruppengerechter sind.

Wie erfolgreich Werbe- und PR-Aktivitäten sein können, zeigt sich vor allem im Bereich der Ansprache der potenziellen Partner und Förderer der Universität, d.h. im Bereich der **Drittmittelbeschaffung**. In einem ersten Schritt wird demonstriert, welche Stellung die einzelnen Formen der Drittmittelbeschaffung gegenüber den Landesmitteln an den Fakultäten der Vergleichspartner einnehmen, in einem zweiten Schritt werden neben den **Sponsoringbeiträgen** die in den USA wohl populärsten Arten der Finanzmittelbeschaffung des **Fundraising** und der **Absolventenbeiträge** vergleichend betrachtet.²¹ Die beiden folgenden Abbildungen zeigen zunächst, welche Position diese in den Vergleichsländern im Verhältnis zu anderen Instrumenten der finanziellen Unterstützung einnehmen.

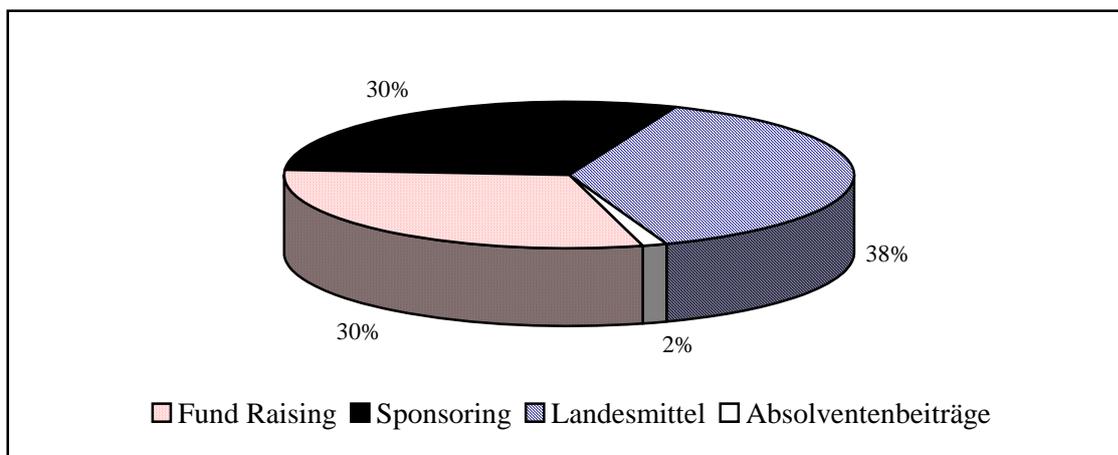


Abb. 9: Zusammensetzung der finanziellen Unterstützung der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten Deutschlands

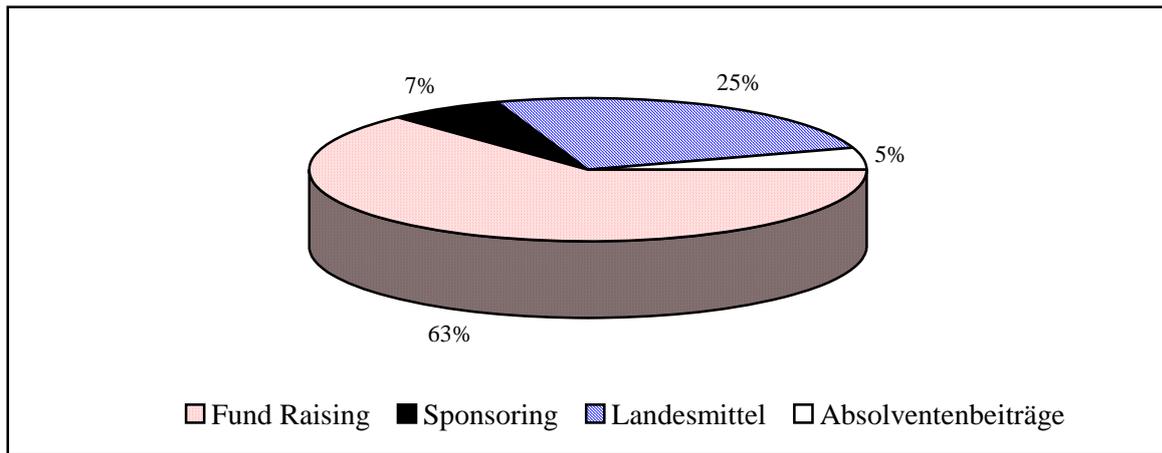


Abb. 10: Zusammensetzung der finanziellen Unterstützung der US-amerikanischen Business Schools

Die Unterstützung durch **Landesmittel** macht in Deutschland 38 % aus und ist damit die größte finanzielle Quelle für die Universitäten. In den USA unterstützt der Staat die Business Schools mit einem etwas geringeren Anteil von 25 %. Die staatliche Einnahmequelle ist hierzulande nicht nur die anteilmäßig größte, sondern gleichzeitig auch die unsicherste. Es ist zu erwarten, dass diese Unterstützungszahlungen in nächster Zukunft dauerhaft gekürzt werden, daher sollten sich die Universitäten schnell darauf einstellen, andere finanzielle Quellen voll auszuschöpfen.

Am auffälligsten ist die Diskrepanz zwischen der Höhe der durch **Fundraising** eingeworbenen Mittel in den beiden Ländern. 63 % der Drittmittel der US-amerikanischen Business Schools sind das Ergebnis intensiver Bemühungen um unentgeltliche Leistungen durch der Bildungsinstitution zugeneigte Förderer. In Deutschland macht diese Option mit 30 % nur halb so viel und gerade mal ein Drittel der gesamten finanziellen Mittelbeschaffung aus. Damit wird das immense Potenzial deutlich, das in diesem Sektor steckt. Um es zukünftig voll ausschöpfen zu können, müssen sich die Universitäten intensiv bemühen, Transparenz zu schaffen, um die Aufmerksamkeit und Unterstützung der Öffentlichkeit und ganz speziell der potenziellen privaten Finanziers zu erlangen. In Deutschland muss die Hemmschwelle überwunden werden, Fund Raising als „Betteln“ zu betrachten. Während es in den USA eine vollkommene Selbstverständlichkeit ist, durch Geld- oder Sachleistungen Anteil am Gemeinwohl zu leisten, haftet dieser Art der Bitte um Unterstützungsleistung in Deutschland zu Unrecht der Anschein dubioser Geschäfte an. Dies ist nicht zuletzt der Verdienst der Medien, welche allzu oft von Missbrauch gespendeter Gelder und fragwürdigen Verwendungszwecken berichten.

Auffällig ist, dass das **Sponsoring** an Deutschlands Universitäten mit 30 % einen entscheidenden Anteil an der finanziellen Sicherheit hat, während in den USA nur 7 % der Drittmittel durch Sponsoring bestritten werden. Dies deutet darauf hin, dass die Förderer und Partner der Universitäten in Deutschland vor allem dann dazu bereit sind, die Universitäten zu unterstützen, wenn sie einen Nutzen für ihre eigenen Ziele, sprich eine adäquate Gegenleistung für ihre Unterstützung erwarten können. Das Bewusstsein für das Prinzip der Philanthropie, d.h. „das freiwillige, nicht gewinnorientierte Geben von Zeit oder Wertgegenständen ... für öffentliche Zwecke“ (Haibach 1997, S. 16) ist in Deutschland aufgrund der Tatsache, dass die deutsche im Gegensatz zur US-amerikanischen Bevölkerung in einem Sozialstaat lebt, noch nicht ausreichend ausgeprägt und muss erst noch stabilisiert werden. Schafft es die Universität/Fakultät durch gezielte Marketingmaßnahmen jedoch, Unternehmen und Privatpersonen bewusst zu machen, dass ihre Unterstützung positiv in Form von hervorragend ausgebildeten, die Wirtschaft und das Gemeinwohl fördernden Arbeitnehmern auf sie rückwirkt, so sollten keine Schwierigkeiten mehr existieren, sich deren Wohlwollen zu sichern. Besonders geeignet sind für Sponsoring-Zwecke nicht nur große, sondern auch lokale mittelständische Unternehmen, die oft über persönliche Kontakte einen direkten Bezug zu der jeweiligen Universität verfügen. Durch ein gemeinsames Forschungsprojekt oder eine in Kooperation organisierte Veranstaltung wird ein Identifikationspunkt geschaffen, an dem sich beide Seiten treffen können. So entsteht eine finanzielle Rückkopplung zwischen Universität, Unternehmen und Absolventen, da alle Parteien von ihrer Beteiligung am Fundraising profitieren.

Der Sorge um Einschränkung der Freiheit der Wissenschaft und Steuerung durch die Unternehmen steht zum einen die Tatsache entgegen, dass die Unterstützung durch die Wirtschaft nur ein Fünftel des gesamten Finanzetats beträgt und zum anderen, dass kein Spendermonopol mit homogenen Interessen existiert (Rothfuß 1997, S. 279). Außerdem kann die Hochschule die Unternehmen dahingehend beeinflussen, dass Leistung und Gegenleistung verhandelbar sind und die Vertragspartner so zu einer Einigung über den Verwendungszweck kommen können ohne dass die wissenschaftliche Freiheit darunter leidet.

Im Zusammenhang mit der finanziellen Unterstützung der Universitäten spielen die **Absolventen** eine nicht zu unterschätzende Rolle. Hier beträgt ihr Anteil 2 % am gesamten „Finanzkuchen“, in den USA mehr als das doppelte. Deshalb sollten sich die Universitäten, wie bereits mehrfach erwähnt wurde, ganz besonders um die Bindung der Studenten und Absolventen an ihre Ausbil-

dungsstätte bemühen, um nicht nur über Mitgliedsbeiträge für die Alumnivereine ihr Potenzial auszuschöpfen, sondern sie auch als private Spender bewusst in ihre Finanzpolitik mit einzubeziehen.

3.2.2.3 Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein auffälliger Schwerpunkt bei der Zielgruppenbearbeitung in den USA auf den Vertretern aus Wirtschaft und Politik, den Alumni und den Gemeindemitgliedern liegt, was aufgrund der in Deutschland bisher noch unterschätzten Wichtigkeit dieser Gruppen als Partner und Förderer im intellektuellen und finanziellen Sinne nicht überrascht. Die Universität/Fakultät muss sich in Zukunft bewusst und intensiv um Vertreter dieser Gruppen bemühen und ihre Bindung erreichen, um einmalige Reputation und finanzielle Unterstützung sicherzustellen und sich so als attraktiver Bildungsort mit herausragenden Qualitäten allen Zielgruppen gegenüber zu präsentieren. Als Beispiel soll hier die Leistung der Universität Mannheim dienen, die bisher 14 lokale Unternehmen sowie hochrangige Vertreter der Stadt Mannheim zur hochmodernen Neugestaltung von Hörsälen gewinnen konnte.

Schüler, Eltern und Studienanfänger tragen wie bereits dargestellt eine gewisse Erwartungshaltung an die Universität/Fakultät heran. Das Ziel muss es sein, diese bezüglich der Qualität von Forschung, Lehre und Service zu erfüllen und sie mit der erfahrenen Qualität in Einklang zu bringen (vgl. Abschnitt 1.1). Werden die Annahmen der Zielgruppe enttäuscht, wird es in Zukunft immer schwieriger, wenn nicht gar unmöglich werden, sie in einem zweiten Schritt an ihre Bildungsstätte zu binden und sie in einem dritten Schritt als Partner und Förderer zu gewinnen.

Neben den Studenten, die aus den eben genannten Gründen immens wichtig sind, zählen zu den an die Universität zu bindenden Kunden aufgrund ihrer Beratungsfunktion die Lehrer. Gelingt es, diese Gruppe von der Qualität einer Institution, die für die weiterführende Bildung verantwortlich ist, langfristig zu überzeugen, können Lehrer wie Studenten als Meinungsführer in Bezug auf die Außenwirkung eingesetzt werden. Die Wichtigkeit dieser Zielgruppe ist also keineswegs zu unterschätzen.

Diese Erkenntnis zwingt zu einer intensiven Auseinandersetzung mit den strukturellen Bedingungen an unseren Universitäten. Nicht nur das Spektrum und die Bedeutung der einzelnen Zielgruppen muss überdacht werden, auch das Leistungsangebot der Bildungseinrichtungen auf der Basis

des Dienstleistungsgedankens fordert eine Überarbeitung im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit nach US-amerikanischem Vorbild.

4 Handlungsempfehlungen

Folgende Handlungsempfehlungen haben keineswegs universellen Charakter, denn jede einzelne Universität befindet sich aufgrund ihrer strukturellen und personellen Gegebenheiten in einer spezifischen Ausgangslage und kann damit nur in Anlehnung an die hier dargelegten Möglichkeiten eigene, individuell auf sie zugeschnittene strategische Handlungspläne entwickeln. Unser Ziel ist es, das Bewusstsein für die Möglichkeiten zu schärfen, die eine Universität hat, sich gegenüber ihren Wettbewerbern im Rahmen der Schaffung einer Universitätsidentität durch produkt- und kommunikationspolitische Maßnahmen zu etablieren.

Das Gesamtprodukt, das eine Universität den Zielgruppen anbietet, ist ihre Leistung in Forschung, Lehre und Service. Forschung und Lehre liefern dabei als „Basisfaktoren“ den Grundnutzen, der Service als „Begeisterungsfaktor“ dient der Erfüllung des Zusatznutzens.²² Während es einleuchtend erscheint, die Zielgruppen der Absolventen und der Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft aufgrund ihres Potenzials als Spender und Sponsoren besonders hervorkommend zu behandeln, mag die Betrachtung der potenziellen und tatsächlichen Studenten als Kunden vielen Universitätsmitgliedern heute noch gewöhnungsbedürftig, ja wenn nicht gar abwegig erscheinen. Dies hängt in erster Linie mit dem mangelhaften Betreuungsverhältnis und der so fehlenden persönlichen Begegnung zwischen Lehrkräften, Verwaltungspersonal und Studierenden zusammen. Bedenkt man jedoch, in welcher Krisensituation sich die Universitäten aufgrund der finanziellen Notlage des Staates in absehbarer Zeit befinden werden, so ist es für den zukünftigen Erfolg einer Hochschule unabdingbar, Kundenservice als Wettbewerbsinstrument innerhalb des gesamten universitären Bereichs einzusetzen, um die Zielgruppen erfolgreich zu bearbeiten (vgl. Kuhnert/Ramme 1998, S. 11). Der Blick zu den US-amerikanischen Business Schools zeigt, dass zur positiven Beeinflussung und langfristigen Bindung der Zielgruppen an die Universität der **Servicegedanke** als dritte, gleichwertige Säule neben Lehre und Forschung eine besondere Rolle spielt. Die Frage, die es individuell zu beantworten gilt, ist: Was kann unsere Universität außer den Produkten der Lehre und der Forschung zusätzlich bieten, über das die anderen Universitäten nicht oder noch nicht verfügen? Worin besteht unser spezifischer Added Value? In jedem Fall muss sich die Universität selbst als Dienstleistungsunternehmen und alle ihre Zielgruppen als Kunden verstehen lernen.

Auf den Zielgruppenbezug der marketingpolitischen Handlungen in Form von Werbung und PR wurde bereits im vorangehenden Punkt 3.2.2 ausführlich eingegangen. Am Beispiel der Universität Mannheim, die für ihren erfolgreichen Reformkurs im Hochschulmanagement vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) gerade erst als „best-practice-Hochschule 2003“ ausgezeichnet wurde²³, soll daher hier nunmehr aufgezeigt werden, wie die fünf ermittelten Erfolgsfaktoren Interne Kommunikation, Forschungskooperationen, Wirtschaftskontakte, Service und Universitätskultur als Teilbereiche der Universitätsidentität praktisch umgesetzt werden können.

Verbesserungsmaßnahmen im Rahmen der **internen Kommunikation** beinhalteten die Zusammenlegung mehrerer kleiner Fakultäten und deren Ausstattung mit handlungsfähigen Dekanaten. So wurde der Forderung nach kurzen Kommunikationswegen und effizientem Informationsaustausch Rechnung getragen. Zudem stimmten alle Fakultäten ihre Ziele mit den durch das Rektorat definierten strategischen Zielvorgaben für die gesamtuniversitäre Entwicklung ab. Hier wird bereits deutlich, dass die ermittelten Faktoren nicht immer eindeutig voneinander zu trennen sind (und auch nicht getrennt werden sollten) und dass vor allem die beiden Faktoren Interne Kommunikation und Universitätskultur, die ihre formale Festlegung in eben diesen Zielvorgaben finden, eng miteinander verknüpft sind, weshalb im weiteren zunächst auf den Faktor der **Universitätskultur** eingegangen werden soll. Fakultäten und Rektorat der Universität Mannheim schließen zu den Zielvorgaben jährlich Zielvereinbarungen ab, so dass einheitliche Handlungsvorgaben gewährleistet sind. Zugunsten der klaren Profilbildung wurden ferner einzelne Fächer geschlossen, die nicht optimal in das Handlungsprofil passten. Nur so kann sich eine Universität klar auf dem internationalen Bildungsmarkt positionieren und von anderen „Mix-Universitäten“ absetzen. Der vor dem Hintergrund der Globalisierung des Bildungsmarktes notwendige internationale Bezug des Curriculum wird durch die Konzipierung mehrerer internationaler Masterstudiengänge sowie der Einführung eines „European MBA“ in herausragendem Maße berücksichtigt.

Im Rahmen der Einrichtung eines professionellen Managements wurden Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen der zentralen Leitungsgremien getrennt, was der bisherigen Unbeweglichkeit und Schwerfälligkeit der Universität stark entgegenwirkt. Als eine der ersten deutschen Hochschulen hat die Universität Mannheim außerdem eine systematische Personalentwicklung aufgebaut, die das eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeiter in möglichst vielen Bereichen der Universität stärken soll. Ziel ist es, durch die Veränderung des Verhältnisses von Selbst- und Fremdsteuerung eine „lernende Organisation“ zu werden. Durch die Aneignung neuer Fach-

kenntnisse, Methoden- und Sozialkompetenz gestalten die Mitarbeiter die eigenen Arbeitsabläufe zunehmend eigenverantwortlich, was wesentlich zu einer Identifikation mit der Universität beiträgt und deren gesamte Leistungsfähigkeit verbessert. Die Unterstützung des Projekts durch die Volkswagenstiftung zeigt das große Interesse und die Bereitschaft der Wirtschaft, sich bei viel versprechenden Projekten seitens der Universität einzubringen und diese zu fördern.

Diese Bereitschaft kommt vor allem im dritten Faktor der UI zum Tragen, den **Wirtschaftskoperationen**. Auch hier hat es Mannheim geschafft, sich eine einmalige Stellung zu sichern. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt wurde, engagieren sich im Rahmen des groß angelegten Projekts der „Renaissance des Barockschlosses“ mehr als ein Dutzend Unternehmen und Privatpersonen als Sponsoren. Nicht unerwähnt bleiben darf dabei auch die höchste Privatspende in der deutschen Hochschulgeschichte des SAP-Vorstandssprechers Hasso Plattner über die Hasso-Plattner-Förderstiftung in Höhe von zehn Millionen Euro, mit der der Ausbau der Universitätsbibliothek ermöglicht wurde.

Nicht zuletzt werden die Kontakte zu den Alumni und damit auch die Kontakte zur Wirtschaft durch die Arbeit des AbsolventUM, e.V., dem Absolventennetzwerk, und der AbsolventUM GmbH, der Marketinggesellschaft der Universität Mannheim, gepflegt. Der dort angesiedelte Career Service stellt eine Kommunikationsplattform für examensnahe Studenten und interessierte Unternehmen dar. Das vielfältige Veranstaltungsangebot von Workshops zur Weiterbildung der Absolventen und Fachvorträgen über Ausstellungsbesuche und Weinproben bis hin zum größten Absolvententreffen Deutschlands, dem alle drei Jahre stattfindenden „Mannheimer Alumni-Tag“, trägt dazu bei, die Alumni an die Universität Mannheim zu binden und sie für das Geschehen an ihrer alma mater zu interessieren. So wird im besten Fall aus „Friendraising“ Fundraising, ohne das Universitäten heute finanziell nicht mehr auskommen können, wollen sie sich international behaupten. Ein Beispiel für die perfekte Symbiose aus Wirtschaft und Wissenschaft ist die erst kürzlich erfolgte Spende der MVV AG zur AbsolventUM-Stiftung der Universität Mannheim in Höhe von 100.000 Euro, mit deren Erträgen eine Gastprofessur in Wirtschaftsethik finanziert werden kann.

Forschungskooperationen als vierter konstituierter Erfolgsfaktor spielen auch an der Mannheimer Universität eine tragende Rolle zur Bildung ihrer UI. Die Verzahnung aller Studienfächer mit den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften soll die Mannheimer auch in Zukunft auszeichnen, es

ist gar von einer Eliteausbildung für die Bereiche Wirtschaft und Gesellschaft die Rede. Die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen für langfristige Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft spielen dabei eine tragende Rolle. So beraten Mannheimer Wissenschaftler schon heute die Vereinten Nationen, Bundes- und Landesregierungen sowie Unternehmen und Verbände.

Eine systematische Qualitätssicherung in Forschung und Lehre soll die Qualität der „Kernprodukte“ sicherstellen. So bewerten die 11.000 Studierenden der Universität regelmäßig die Lehrveranstaltungen, und es finden interne Evaluationen von Studienprogrammen und Curricula statt. Bereits angesprochen wurde die Qualitätssicherung der universitären Leistungen durch externe Evaluationen und Akkreditierungen, wie die der betriebswirtschaftlichen Fakultät durch die AACSB. Die Auswahl eines nicht unbeträchtlichen Teils der Studierenden durch die Hochschule selbst ist ebenfalls unerlässlich für eine klare Profilbildung im Hinblick auf die Qualitätssicherung. Auswahlverfahren werden in Mannheim kundenorientiert, d.h. an den Bedürfnissen der Zielgruppe der potenziellen Studierenden orientiert, durchgeführt. Dabei optimiert die Universität mit Unterstützung des Stuttgarter Wissenschaftsministeriums und mit Hilfe interner Zielvereinbarungen die Abläufe des Auswahlverfahrens. Eine Folge der bewussten Auswahl nach Leistungskriterien sind bessere Betreuungsrelationen und damit eine qualitativ hochwertige Ausbildung. Die Mannheimer wollen sich außerdem stärker auf Master- und Graduierten-Niveau engagieren, um sich von anderen Hochschulen wirkungsvoll abzusetzen. Der hiermit angesprochene, fünfte postulierte Erfolgsfaktor einer zu etablierenden UI – der **Service** als drittes Standbein der Universitäten – spielt nicht nur bei der Anwerbung von hochqualifizierten Studierenden und Lehrenden eine entscheidende Rolle, sondern hilft auch nachhaltig alle Universitätsmitglieder an ihre Arbeits- und Lernstätte zu binden.

In der Begründung der Auszeichnung der Universität Mannheim als „best-practice-Hochschule 2003“ heißt es: „Reformmaßnahmen auf allen Handlungsfeldern wurden zu einem schlüssigen Gesamtkonzept verbunden. <...> Profilierung lohnt sich. Dies lässt sich nicht zuletzt an den Rankingergebnissen ablesen, die die Hochschule erzielt hat.“ Dieses Arbeitspapier soll keineswegs als Werbemittel für die Universität Mannheim verstanden werden, an ihrem Beispiel sollte lediglich aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten eine Hochschule trotz des staatlichen Korsetts hat, sich von der Konkurrenz auf dem Bildungsmarkt abzuheben.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- AACSB – The International Association for Management Education (1999): Achieving Quality and Continuous Improvement through Self-Evaluation and Peer Review, Standards for Accreditation, Business Administration and Accounting – Guidance for Self-Evaluation, St. Louis, MO.
- AACSB – The International Association for Management Education (2000): AACSB Pocket Guide: Management Education I U.S. Business Schools, St. Louis, MO.
- Alewell, Karl (1993): Autonomie mit Augenmaß: Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung, Schriftenreihe der Volkswagenstiftung, Band 25, Göttingen.
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2000): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 9. überarb. u. erw. Aufl., Berlin u.a.
- Bauer, Erich (1989): Übersetzungsprobleme und Übersetzungsmethoden bei einer multinationalen Marketingforschung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 35. Jg., Nr. 2, S. 174-205.
- Bieberstein, Ingo (2001): Dienstleistungs-Marketing, 3., überarb. u. aktualisierte Aufl., Ludwigshafen.
- Birgkit, Klaus/Stadler, Marinus M./Funck, Hans J. (1998): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 9., völlig überarb. Aufl., Landsberg/Lech.
- Bleicher, Knut (1991): Organisation: Strategien, Strukturen, Kulturen, 2., vollst. neu bearb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.
- Brosius, Gerhard/Brosius, Felix (1995): SPSS. Base System and Professional Statistics, Bonn, Albany.
- Bruhn, Manfred (2001): Handbuch Dienstleistungsmanagement: von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.
- Churchill, Gilbert A. (2001): Basic marketing research, 4th ed., Fort Worth.
- Deger, Rupert (1994): Deutschland versus Weltklasse: internationale Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg, Stuttgart.
- Erhard, Ralph U. (1999): Best Services - Wie Sie Ihre Servicequalität permanent verbessern, Wiesbaden.
- Foddy, William (1995): Constructing Questions for Interviews and Questionnaires – Theory and Practice in Social Research, Cambridge.
- Fourastié, Jean (1954): Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts, Köln-Deutz.
- Glöckler, Thomas (1995): Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity: Aufbau und Nutzung, Wiesbaden.
- Haibach, Marita (1997): Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen: Ein Wegweiser für Vereine, Initiative und andere Non-Profit-Organisationen, 3., durchges. Aufl., Frankfurt/Main.
- Hansen, Ursula/Hennig-Thurau, Thorsten/Wochnowski, Holger (1997): TEACH-Q: Ein valides und handhabbares Instrument zur Bewertung von Vorlesungen, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Nr. 3, S. 376-396.

- Harpenau, Johannes (1992): Selbstdarstellung als Instrument im Wettbewerb zwischen Hochschulen: ein Beitrag aus regionalwissenschaftlicher Sicht am Beispiel der Universität Hannover, Frankfurt/Main.
- Hitpaß, Josef/Mock, Albert (1972): Das Image der Universität: studentische Perspektiven, Düsseldorf.
- Hödl, Erich/Zegelin, Wolf (1999): Hochschulreform und Hochschulmanagement: eine kritische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion, Marburg.
- Homburg, Christian/Giering, Annette (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, Nr. 1, S. 8-27.
- Jaspers, Karl (1980): Die Idee der Universität, Repr. d. Ausg. Berlin 1946, Berlin.
- Kieser, Alfred (1998): Going Dutch – Was lehren niederländische Erfahrungen mit der Evaluation universitärer Forschung, in: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., Nr. 2, S. 208-224.
- Kleinaltenkamp, Michael (2002): Dienstleistungsmarketing, Berlin.
- Kleinfeld, Klaus (1996): Benchmarking als Startpunkt einer vollumfänglichen Restrukturierung, in Meyer, Jürgen (Hrsg.): Benchmarking: Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, Stuttgart, S. 29-53.
- Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter (1999): Konsumentenverhalten, 7., verb. u. erg. Aufl., München.
- Kuhnert, Birgit/Ramme, Iris (1998): So managen Sie Ihre Servicequalität – Messung und Umsetzung für erfolgreiche Dienstleister, Frankfurt/Main.
- Mayer, Anneliese/Mayer, Ralf Ulrich (1987): Imagetransfer, Hamburg.
- Meffert, Heribert (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.
- Mummendey, Hans-Dieter (1987): Die Fragebogen-Methode, Göttingen.
- Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (2002): Marketing, 19., überarb. u. erg. Aufl., Berlin.
- Oeckl, Albert (1976): PR-Praxis: Der Schlüssel zur Öffentlichkeitsarbeit, Düsseldorf.
- Osgood, Charles E./May, William H./Miron, Murray S. (1975): Cross-Cultural Universals of Affective Meaning, Urbana.
- Pepels, Werner (1999): Das Marketing-Konzept: Denkhaltung und Aktionsfelder, München, Wien, Oldenbourg.
- Peters, Thomas J./Waterman, Robert H. (1991): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg/Lech.
- Rothfuß, Andreas M. (1997): Hochschulen in den USA und Deutschland: ein Vergleich aus ökonomischer Sicht, 1. Aufl., Baden-Baden.
- Sänger, Erhard (1996): Benchmarking zur kontinuierlichen Verbesserung mit Sprungfunktion einer (Über-) Lebensstrategie einer „MDQ“ Market Driven Quality Company, in: Meyer, Jürgen (Hrsg.): Benchmarking: Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, Stuttgart, S. 56-62.

- Schneider, Frank (1991): Corporate-Identity-orientierte Unternehmenspolitik: eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Corporate Design und Corporate Advertising, Heidelberg.
- Sporn, Barbara (1992): Universitätskultur: Ausgangspunkt für eine strategische Marketing-Planung an Universitäten, Heidelberg.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (1995): Finanzen der Hochschulen, Fachserie 11, Reihe 4 des Statistischen Bundesamtes, Stuttgart.
- Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang (1997): Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen, in: Simon, Hermann/Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden, 2. Aufl., S. 185-208.
- Topf, Cornelia (1986): Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Hochschulmarketing: interne und externe Informations- und Kommunikationsbeziehungen der Hochschulen, Frankfurt am Main.
- Trogele, Ulrich (1995): Strategisches Marketing für deutsche Universitäten: die Anwendung von Marketing-Konzepten amerikanischer Hochschulen in deutschen Universitäten, Frankfurt.
- Trommsdorff, Volker (2002): Konsumentenverhalten, 4., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- Urselmann, Michael (1998): Fundraising: Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen, Bern.
- Wangen-Goos, Margret (1983): Marketing für Universitäten: Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit des Marketing-Gedankens auf den universitären Bereich, Bayreuth.
- Wiedmann, Klaus-Peter (1992): Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie, Mannheim.
- Wollny, Paul (1993): Mitarbeiter – Public Relations. In: Pflaum Dieter/Pieper, Wolfgang. (Hrsg.): Lexikon der Public Relations, Landsberg/Lech, S. 174-176.

Verzeichnis der zitierten Internetquellen

- Studienanfänger im 1. Hochschulsesemester im Wintersemester 1999/2000 bis 2001/2002, in: Aktuelle Ergebnisse aus der Studentenstatistik des Statistischen Bundesamtes Deutschland (2002): <http://www.destatis.de/allg/d/veroe/hoch/hochdow1.htm>
- Pressemitteilung der Universität Mannheim vom 25.02.2003: best practice-Universität 2003: CHE zeichnet Universität Mannheim für konsequente Profilbildung aus: www.uni-mannheim.de/rektorat/p/10.html

12) Wie häufig setzen Sie die folgenden Instrumente innerhalb Ihrer Marketingaktivitäten ein?

	nie	sehr häufig					
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
TV- und/oder Radiowerbung	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Anzeigen und Beilagen	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Telefonmarketing	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Werbesendungen	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Elektronische Werbung	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Broschüren	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Studienführer	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Plakate	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

13) Wie flächendeckend setzen Sie diese Instrumente ein?

Bitte machen sie ein Kreuz in den entsprechenden Feldern. Mehrfachnennungen sind möglich.

Einsatz	lokal	regional	national	international
Instrument				
TV- und/oder Radiowerbung				
Anzeigen und Beilagen				
Telefonmarketing				
Werbesendungen				
Broschüren				
Studienführer				
Plakate				

14) Wie häufig setzen Sie die folgenden Instrumente innerhalb Ihrer PR-Aktivitäten ein?

	nie	sehr häufig					
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Pressekonferenzen	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
gezielter Versand von Presseinformationen	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Redaktionsdatenbank	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Besuch von Studienberatern an Schulen und Arbeitsämtern	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
„Tag der offenen Tür“	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
„social events“ (Konzerte, Bälle, etc.)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Interner Pressespiegel zur Information der Universitätsmitglieder	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

15) Welche Reichweite haben diese PR-Aktivitäten?

Bitte machen sie ein Kreuz in den entsprechenden Feldern. Mehrfachnennungen sind möglich.

Einsatz	lokal	regional	national	international
Instrument				
Pressekonferenzen				
gezielte Versendung von Presseinformationen				
Redaktionsdatenbank				
„Tag der offenen Tür“				
„social events“ (Konzerte, Bälle, etc.)				

16) Verfügt Ihre Fakultät über ein einheitliches Corporate Design?

JA O NEIN O

17) Wie wichtig ist die Präsentation der Fakultät bezüglich der folgenden Zielgruppen?

	völlig unwichtig				extrem wichtig		
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Schüler	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Studienanfänger	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Studenten	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Absolventen	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Eltern	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Lehrer	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Personen aus Wirtschaft +Politik	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Gemeindemitglieder	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Sonst.: _____	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

18) Welche Stellung nehmen die folgenden Formen der Drittmittelbeschaffung an Ihrer Fakultät ein?

Weisen Sie den folgenden Formen der Drittmittelbeschaffung einen Bedeutungsgrad zu, indem Sie 100% auf die Formen verteilen, wobei der Form mit der von Ihnen erachteten größten Wichtigkeit der höchste Prozentsatz zugeteilt wird. Gleiche Anteile sind möglich.

Fund Raising	___ %
Sponsoring	___ %
Landesmittel	___ %
Absolventenbeiträge	___ %
Private Spenden	___ %

Unter Fund Raising wird hier die Beschaffung benötigter Ressourcen ohne marktadäquate materielle Gegenleistung verstanden.

Unter Sponsoring wird hier die Beschaffung finanzieller Ressourcen mit schriftlich fixierter marktadäquater materieller Gegenleistung verstanden.

19) Aus welchen Bereichen stammen die Partner, die sich hauptsächlich am Fund Raising Ihrer Fakultät beteiligen?

Mehrfachnennungen sind möglich.

- Wirtschaft und Politik
- Sport
- Forschung und Entwicklung
- Kunst
- Absolventen
- Elternschaft
- Sonstige _____

20) Wie wichtig ist die Teilnahme von Fakultätsmitgliedern an Weiterbildungsveranstaltungen?

- | | | |
|---|------------------|----------------|
| | völlig unwichtig | extrem wichtig |
| | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| Teilnahme an Kongressen fachspezifischer Art | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| Teilnahme an Kongressen fakultätsspezifischer Art | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| Teilnahme an Hochschulfestivals | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| Teilnahme an Workshops | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |

21) Aus welchen der folgenden Gründe werden Weiterbildungsveranstaltungen von Fakultätsmitgliedern besucht?

Bitte machen Sie ein Kreuz in den entsprechenden Feldern. Mehrfachnennungen sind möglich.

Veranstaltung	Teiln. an Kongressen fachspezifischer Art	Teiln. an Kongressen fakultätsspezifischer Art	Teiln. an Hochschulfestivals	Teiln. an Workshops
Grund				
Kontakte zu Angehörigen anderer Universitäten				
Austausch mit anderen Professoren				
Präsenz und Präsentation der Fakultät				
Präsenz und Präsentation der Universität				
Interesse an speziellen Themengebieten				
Persönliche Weiterentwicklung				

22) In welchem Ausmaß sind die folgenden Angebote an Ihrer Universität vorhanden?

1 = überhaupt nicht vorhanden 7 = in sehr großem Ausmaß vorhanden

- 1. Lehrveranstaltungen auch in anderen Sprachen ausser Deutsch ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 2. Computerkurse ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 3. Sprachkurse ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 4. Computerarbeitsplätze ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 5. Cafes oder ähnliche Einrichtungen auf dem Campus ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 6. Wohnheimplätze ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 7. Sommerkurse oder ähnliche Angebote für ausländische Studierende und Erstsemester ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

23) Wie stark ausgeprägt sind die folgenden Handlungen und Gegebenheiten an Ihrer Universität?

1 = überhaupt nicht ausgeprägt 7 = extrem ausgeprägt

- 1. Zusammenarbeit mit anderen deutschen Universitäten im Forschungsbereich ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 2. Forschungsk Kooperationen mit ausländischen Universitäten ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 3. Bereich der Grundlagenforschung ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 4. Bereich der angewandten Forschung ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 5. Zusammenarbeit mit anderen Fakultäten der Universität zur Förderung der Interdisziplinarität ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 6. Persönlicher Austausch zwischen Dozent und Studenten ausserhalb der Lehrveranstaltungen ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 7. Mündliche Kommunikation innerhalb der Lehrveranstaltungen ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 8. Üben von Präsentationen innerhalb der Lehrveranstaltungen ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 9. Internationaler Bezug des Curriculum ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 10. Funktion der Absolventen als Bindeglied zwischen Wirtschaft und Universität. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 11. Gestaltungsfreiheit der Universitätsmitglieder zur Entwicklung innovativer Ideen ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

24) Wie häufig finden folgende Veranstaltungen an Ihrer Universität statt?

1 = nie 7 = äußerst häufig

- 1. Lehrevaluationen zur Leistungsbeurteilung der Dozenten ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 2. Absolvententreffen ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 3. Symposien, Vorträge, Seminare und andere Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit Vertretern aus Wirtschaft und Politik ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 4. Firmenkontaktmessen ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 5. Treffen zwischen den Mitgliedern der Fakultät ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 6. Treffen zwischen den Mitgliedern der einzelnen Fakultäten ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 7. Publikation eines Absolventenverzeichnisses ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

25) Wie zutreffend sind die folgenden Aussagen in bezug auf Ihre Fakultät?

1 = überhaupt nicht zutreffend 7 = voll zutreffend

- 1. Alle offiziellen Handlungen orientieren sich an einem formalen Strategieplan. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 2. An Ihrer Fakultät sind in jedem Semester Gastprofessoren beschäftigt. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 3. Es gibt einen genau festgelegten Orientierungs- oder Einführungsprozess für neue Fakultätsmitglieder und Gastprofessoren. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 4. Die Studierenden werden durch einen Beratungsservice und die Vermittlung von Praktika in ihrer Karriereplanung unterstützt. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 5. Die Hörsäle Ihrer Fakultät sind mit den modernsten technischen Multi-Media-Mitteln ausgestattet. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 6. Jeder Studierende verfügt in den einzelnen Lehrveranstaltungen über einen Sitzplatz. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 7. Die Fakultätsbibliothek ist im Verhältnis zur Studentenzahl quantitativ sehr gut ausgestattet. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 8. Das Servicepersonal der öffentlichen Schalter durchläuft regelmäßig Schulungen ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

9. Alle Absolventen werden regelmäßig über das Geschehen an ihrer Ausbildungsstätte informiert. (durch regelmäßig erscheinende Publikationen etc.) ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

10. Die Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen wird restriktive gehandhabt. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

26) Bitte tragen Sie hier die Öffnungszeiten der Fakultätsbibliothek(en) ein:

27) Bitte tragen Sie hier die Öffnungszeiten der studentischen Serviceschalter ein:

28) Bieten Sie einen MBA-Studiengang an?

JA NEIN

29) Gibt es an Ihrer Fakultät einen Alumniverein?

JA NEIN

30) Werden alle Absolventen mittels einer aktuellen Datenbank mit Namen, Wohnort und beruflicher Tätigkeit erfasst?

JA NEIN

31) Wären Sie bereit, ein Interview zu den oben genannten Themenkomplexen zu führen?

JA NEIN

Falls JA, geben Sie bitte Ihre Adresse und Telefonnummer hier an:

Vielen Dank für Ihre Hilfe!

Anmerkungen:

- ¹ Die AACSB legt als führende Vereinigung US-amerikanischer Business Schools strikt festgelegte Kriterien für die Akkreditierung, sprich die Beurteilung und Anerkennung der Qualität einer wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, an.
- ² Hödl/Zegelin (1999, S. 102), sprechen in diesem Zusammenhang von der „Krise der Universität“, die als Verlust der Handlungsautonomie und -perspektive erlebt wird und sich der Gefahr der Bestimmung der Leistungsinhalte von außen ausgesetzt sieht. So ergibt sich für die Universitäten das Problem der Vereinbarung der Freiheit von Forschung und Lehre mit den gesellschaftlichen Erwartungen.
- ³ Vgl. zur Lehre aus dienstleistungstheoretischer Sicht Hansen/Hennig-Thurau/Wochnowski (1997).
- ⁴ Vor allem im Kontext der Thematik des Beschwerdemanagements wird die Begegnung des Kunden mit dem Servicemitarbeiter als „Service Encounter“, ins Deutsche übersetzt mit „Kontaktpunkt“ oder auch „Augenblick der Wahrheit“ zwischen Anbieter der Leistung und dem (potenziellen) Kunden bezeichnet (vgl. Stauss/Seidel, 1997, S. 192 und Kuhnert/Ramme, 1998, S. 91).
- ⁵ Hödl/Zegelin (1999, S. 136f. u. S. 146f.) verweisen in diesem Zusammenhang auf Humboldt, der dieses Verhältnis von staatlicher Zuständigkeit und der Selbstverwaltung durch die Universitäten, die den Staat als universelles Mittel zum Schutz der Freiheit der Wissenschaft sah, initiierte. Dieser Ansatz sollte aber aufgrund der aktuellen, veränderten Situation überdacht und angepasst werden.
- ⁶ Zur Differenzierung von Sponsoren und Spendern vgl. Urselmann (1998), S. 20f.
- ⁷ Ein Beispiel für die Qualitätsmessung der Lehre aus dienstleistungstheoretischer Perspektive vor der Novelisierung des HRG (1998) ist die Studie von Hansen/Hennig-Thurau/Wochnowski (1997), die mit TEACH-Q ein Bewertungsinstrument für die Qualität der Lehre schufen.
- ⁸ Damit wird der von Kieser (1998, S. 221) in bezug auf eine reine Forschungsevaluation postulierte Grundsatz „Evaluationen der Forschung müssen von einem grundlegenden Respekt vor den Besonderheiten einzelner Forschungsprojekte und -programme getragen sein“ für die Fakultätsbewertung, wie sie von AACSB durchgeführt wird, erfüllt.
- ⁹ Trogele (1995, S. 22), verweist in diesem Kontext auf das „Institutional Goals Inventory (IGI)“, das als Vorlage zur Zielbestimmung von Universitäten dienen kann.
- ¹⁰ Man kann hierbei auch vom Communication Design (CD) der Universität sprechen, welches neben dem Environment Design (ED) und dem Industrial oder Product Design (ID oder PD) eines der drei Hauptkomponenten des CD ist (vgl. Glöckler 1995, S. 98). Da die Produkte der Universität in Form von Forschung, Lehre und Service immaterieller Art sind, spielt letzteres eine zu vernachlässigende Rolle im Rahmen des UD. Unter Environmental Design (ED) wird die „Gestaltung des gesamten Umfelds, in dem die Unternehmensleistung erstellt und angeboten wird“ verstanden. d.h. also für die Universität die Gestaltung der universitären Gebäude, der Hörsäle, Büros, Cafeterien, Bibliotheken etc. Da die Ausstattung des Genannten jedoch stark von der finanziellen Mittellage der einzelnen Universität abhängig ist, soll in dieser Arbeit auf das ED nicht näher eingegangen werden. Zum Erfolgspotential des ED vgl. Glöckler (1995), S. 107.
- ¹¹ Zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen Unternehmensphilosophie, -kultur- und -identität vgl. auch Wiedmann (1992), S. 8.
- ¹² Nach Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 1281, entspricht die im Rahmen eines Forschungsprojektes befragte Anzahl von Individuen der Grundgesamtheit, d.h. der „Menge der Objekte, die die Erhebungsbasis bildet und auf dies sich dien in einer Untersuchung gewonnenen Befunde beziehen soll.“
- ¹³ Auch hier hätte eine Vollerhebung den Rahmen der Arbeit gesprengt. So wurde auch in diesem Fall lediglich eine Grundgesamtheit, d.h. die Business Schools, die das Kriterium „AACSB-akkreditiert“ erfüllten, befragt.
- ¹⁴ Zur Reichweite von kommunikationspolitischen Maßnahmen vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 1087ff.
- ¹⁵ Dabei wurden fünfzehn Testpersonen gebeten, im Falle des Nichtverstehens einer Frage diese laut und mit eigenen Worten zu wiederholen. Vgl. zu diesem Vorgehen Foddy (1995), S. 186f.
- ¹⁶ Vgl. Osgood/May/Miron (1975), S. 17; vgl. auch Bauer (1989), S. 182-184. Die Autoren benutzen in diesem Zusammenhang den Begriff der semantischen Äquivalenz. Der vorliegende Fragebogen wurde von einem amerikanischen Muttersprachler auf die semantische Äquivalenz hin überprüft.

-
- ¹⁷ Nach *Homburg/Giering* (1996), S. 8 ist die Item-to-Total-Korrelation eines Items definiert als „die Korrelation dieses Indikators mit der Summe aller Indikatoren, die demselben Faktor zugeordnet sind.“ Daher bietet es sich an, die Variable mit der niedrigsten Item-to-Total-Korrelation zu streichen, um dadurch einen angemessenen Reliabilitätskoeffizienten zu erhalten.
- ¹⁸ Der Grund für diesen extrem großen Unterschied liegt höchstwahrscheinlich im Universitätssystem der USA. Während sich die deutschen Studierenden von Anfang an auf ein Fach konzentrieren, wählen die amerikanischen Studenten erst während ihrer Graduate Studies einen Schwerpunkt, also bspw. Business Administration. Daher setzt die Bearbeitung seitens der Fakultät erst später ein, wenn die Studenten bereits einige Zeit an der Universität verbracht haben.
- ¹⁹ Zu den Werbeaktivitäten Universitäten zählen TV- und Radiowerbung, Anzeigen und Beilagen, Telefonmarketing, Werbesendungen, Broschüren und Plakate (vgl. *Rothfuß* 1997).
- ²⁰ Die extrahierten drei Faktoren nach dem Kaiser-Kriterium, das alle Faktoren mit einem Eigenwert größer Eins extrahiert, ließen sich nicht unter je einem Oberbegriff zusammenfassen. Vgl. *Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber* (2000), S. 226.
- ²¹ *Urselmann* (S. 22) definiert **Fundraising** als denjenigen „Teil des Beschaffungsmarketings einer Nonprofit-Organisation, bei dem die benötigten Ressourcen ohne marktadäquate materielle Gegenleistung beschafft werden.“ *Schneider* übersetzt Fundraising frei mit „Spendenmarketing“ und definiert dieses im folgenden ähnlich als „gezielten Einsatz von Marketinginstrumenten zur Erlangung von Geld-, Sach- und Dienstleistungsspenden“ (1996, S. 20). Beide machen deutlich, dass der marketingpolitische Aspekt eine tragende Rolle bei der Erlangung von montären und nichtmonetären Mitteln spielt.
- Sponsoring** wird im allgemeinen Sprachgebrauch häufig gleichgesetzt mit Fundraising. Während *Haibach* (1997, S. 17) das Sponsoring als eine Spielart des Fundraising betrachtet, hält *Urselmann* (1997, S. 20) dies für nur begrenzt richtig. Denn beim Sponsoring, so *Urselmann*, verzichtet der Geldgeber nicht auf eine marktadäquate materielle Gegenleistung, sondern einigt sich mit dem Geldnehmer sogar meistens vertraglich auf eine solche. Für den Finanzier ist das Sponsoring eine Geschäftstätigkeit im Rahmen seiner Kommunikationspolitik, von der er sich Vorteile für sein eigenes Unternehmen erhofft. *Haibach* und *Urselmann* sind sich darüber einig, dass **Spenden**, seien sie von Privatpersonen, Unternehmen oder öffentlichen Spendeneinrichtungen, eindeutig dem Fundraising zugeordnet werden können.
- ²² *Kuhnert* und *Ramme* (1998) unterscheiden zwischen „Nice-to have-Faktoren, Basisfaktoren, Leistungsfaktoren, Begeisterungsfaktoren und Overkillfaktoren“. Während auf Nice-to-have- und Overkillfaktoren aufgrund ihres fragwürdigen Zusatznutzens verzichtet werden könne, seien die Basisfaktoren mit dem Grundnutzen und den Leistungs- und Begeisterungsfaktoren mit dem Zusatznutzen zu belegen und daher unentbehrlich.
- ²³ Alle weiteren Ausführungen vgl. www.uni-mannheim.de/rektorat/p/10.html.