

Ludmila Cekan

# Universität als Marke

Analyse und Konstruktion



**disserta**  
Verlag

**Cecan, Ludmila: Universität als Marke: Analyse und Konstruktion. Hamburg, disserta Verlag, 2015**

Buch-ISBN: 978-3-95425-504-7

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95425-505-4

Druck/Herstellung: disserta Verlag, Hamburg, 2015

Covermotiv: © carlosgardel – Fotolia.com

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© disserta Verlag, Imprint der Diplomica Verlag GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.disserta-verlag.de>, Hamburg 2015  
Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

<b>Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen .....</b>	<b>8</b>
A. Abbildungen .....	8
B. Tabellen.....	8
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>11</b>
1.1 Die Problemstellung und die Zielsetzung.....	13
1.2 Der Aufbau der Studie und die methodische Vorgehensweise .....	15
<b>2. Zum Begriff und Situation der Universität .....</b>	<b>17</b>
2.1 Zum Begriff der Universität .....	17
2.2 Eine funktionsorientierte Definition des Universitätsbegriffs.....	18
2.3 Zur gesellschaftlichen Bedeutung einer Universität.....	19
2.4 Zur aktuellen Situation auf dem Bildungsmarkt.....	21
<b>3. Hochschulmarketing im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Wettbewerbsfähigkeit .....</b>	<b>23</b>
3.1 Die Ziele des Hochschulmarketings .....	24
3.2 Die neuen Herausforderungen für Universitäten.....	26
3.3 Das ganzheitliche Hochschulmarketing .....	27
3.4 Die Universität als Dienstleister .....	30
3.5 Zum Vertrauen im Markenbildungsprozess .....	31
<b>4. Identitätsorientierte Markenführung einer Universität.....</b>	<b>34</b>
4.1 Der begriffliche Rahmen der Marke.....	34
4.2 Das Konzept einer identitätsorientierten Markenführung .....	37
4.2.1 Die Markenidentität als Aussagekonzept der Marke .....	38
4.2.2 Das Markenimage als Akzeptanzkonzept der Marke .....	45
4.2.3 Die Markenpositionierung .....	48
4.3 Von der Markenidentität zum Aufbau von Vertrauen.....	50

<b>5. Implementierung einer identitätsorientierten Markenführung .....</b>	<b>52</b>
5.1 Der Aufbau und die Stärkung einer Marke mittels des Behavioral -Branding Ansatzes .....	54
5.2 Die Konzeption des Behavioral Branding .....	58
5.3 Die Herausforderungen für das Behavioral Branding .....	61
<b>6. Die Markenlandschaft der deutschen Universitäten .....</b>	<b>68</b>
6.1 Leitbild, Logo und Markenname als Vermittler der Werte einer Universität .....	68
6.2 Eine Kategorisierung der deutschen Universitäten .....	71
6.2.1 Universitäten mit Tradition .....	72
6.2.2 Universitäten der Nachkriegszeit .....	77
6.2.3 Universitäten der 60er und 70er Jahre .....	79
6.2.4 Neue Universitäten .....	82
6.3 Kriterien für eine erfolgreiche Identitätsvermittlung einer Universität .....	84
6.4 Die Universität Kassel als Marke .....	87
6.4.1 Das Selbstbild der Universität Kassel .....	88
6.4.2 Das Fremdbild der Universität Kassel .....	90
6.4.3 Die Perspektiven der Universität Kassel .....	91
<b>7. Empirische Untersuchung .....</b>	<b>94</b>
7.1 Datenerhebung .....	94
7.2 Interviewpartner .....	96
7.2.1 Akquisition .....	97
7.2.2 Durchführung der Datenerhebung .....	98
7.3 Erhebungsmethode .....	99
7.3.1 Das problemzentrierte Interview als Erhebungsmethode .....	100
7.3.2 Der Interviewleitfaden .....	100
7.3.3 Die Hypothesenbildung .....	101
7.3.4 Die Zielsetzung einzelner Fragen des Interviews .....	104
7.4 Datenauswertung .....	105
7.4.1 Die formalen und inhaltlichen Charakteristika des Datenmaterials .....	105
7.4.2 Qualitative Inhaltsanalyse .....	105
7.5 Ergebnisse und Diskussion der Datenauswertung .....	106
7.5.1 Prüfung der Hypothesen und Diskussion der Ergebnisse .....	106
7.5.2 Kritische Anregungen und Vorschläge .....	113

<b>8. Konstruktion einer Marke für eine Universität.....</b>	<b>118</b>
<b>9. Schlussbetrachtung.....</b>	<b>123</b>
9.1 Fazit.....	123
9.2 Empfehlungen und Ausblick.....	127
<b>Literatur- und Internetquellenverzeichnis .....</b>	<b>129</b>

# Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

## A. Abbildungen

Abbildung 1: Anspruchsspektrum im Hochschulmarketing .....	28
Abbildung 2: Elemente aus Markendefinitionen .....	36
Abbildung 3: Grundidee des identitätsorientierten Markenmanagements .....	38
Abbildung 4: Komponenten der Markenidentität .....	40
Abbildung 5: Komponenten des Markenimages .....	46
Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Identität und Image der Marke .....	49
Abbildung 7: Interaktivitätspotenzial verschiedener Medien .....	56
Abbildung 8: Behavioral-Branding-Lückenanalyse.....	62
Abbildung 9: Markenverständnis und Markencommitment .....	65
Abbildung 10: Service Brand Modell .....	120

## B. Tabellen

Tabelle 1: Universitäten mit Tradition .....	73
Tabelle 2: Universitäten mit Tradition .....	76
Tabelle 3: Universitäten der Nachkriegszeit .....	78
Tabelle 4: Universitäten der 60er und 70er Jahre .....	81
Tabelle 5: Neue Universitäten.....	83
Tabelle 6: Ziele der einzelnen Fragen für die empirische Untersuchung .....	104
Tabelle 7: Rolle des Hochschulmarketings .....	106
Tabelle 8: Marketingverständnis der Befragten .....	108

Tabelle 9: Marketingziele und Werte.....	109
Tabelle 10: Abrufen des aktuellen Vision.....	110
Tabelle 11: Weiche Kompetenzen der Lehrenden als Wettbewerbsfaktor .....	111
Tabelle 12: Markenbotschafter einer Universität.....	112
Tabelle 13: Positive Kritik der aktuellen Vision der Universität Kassel .....	114
Tabelle 14: Negative Kritik der aktuellen Vision der Universität Kassel.....	115
Tabelle 15: Verbesserungsvorschläge und Ideen der Dekane zu der Vision der Universität Kassel .....	116

## **Abkürzungsverzeichnis**

BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BTU	Brandenburgische Technische Universität Cottbus
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
GJ	Gründungsjahr
HCU	HafenCity Universität Hamburg
HRG	Hochschulrahmengesetz
MSchG	Markenschutzgesetz
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
RWTH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule



# 1. Einleitung

**Die Universitäten werden zu dem,  
was die Professoren und Studenten  
aus ihnen machen.**

*Gero Lenhardt*

Produkte und Leistungen gewinnen das Vertrauen von Konsumenten erst dann, wenn sie dauerhaft mit einer hohen Qualität überzeugen. Eine Universität, wie jede andere Bildungseinrichtung, ist in der Regel bestrebt, hohe Qualität in Lehre und Forschung zu erreichen. Die Qualität in diesen Bereichen lässt sich in erster Linie mit Hilfe ihrer Kernleistungen - einer exzellenten Forschung und einer hervorragenden Lehre, als sogenannte harte Faktoren, erreichen. Wichtig ist allerdings auch die Berücksichtigung der sogenannten weichen Faktoren: Diese beeinflussen, wie die Universität mit ihren Leistungen von der Gesellschaft bzw. von den relevanten Anspruchsgruppen wahrgenommen wird und wie die Qualität der Universitätsleistungen bewertet wird.

Eine Universität hebt sich von den anderen ab, wenn es ihr gelingt, die Qualität ihrer Leistungen dauerhaft zu sichern und eine Verbesserung kontinuierlich anzustreben. In den Zeiten eines zunehmenden Wettbewerbs auf dem nationalen und internationalen Bildungsmarkt, ist es nicht ausreichend, nur qualitätsorientiert zu arbeiten, sondern es ist notwendig, die Universitätsumwelt über die hervorragenden Leistungen und Erfolge der Universität zu informieren. Über welche Kanäle diese Information vermittelt wird und welche strategischen Instrumente dafür eingesetzt werden sollen, um sich von den Wettbewerbern zu unterscheiden, stellt eine neue Herausforderung für die Universitäten dar.

Professoren und Studierende sind das Potenzial und die Stärke jeder Universität. Vom Kenntnisniveau und dem Engagement der Professoren hängt die Qualität der Lehre und der Forschung ab, die eine Universität von den anderen unterscheidet. Die Professoren sind auch diejenigen, die die Studierenden motivieren und zu ihrer Entfaltung als Persönlichkeiten beitragen können. Aus diesem Grund sind die Universitäten bemüht, die besten Professoren bzw. Wissenschaftler anzuziehen und sie dauerhaft zu binden. Die Frage nach Bindung und dem Engagement der Professoren ist für eine Universität nicht nur Ergebnis materieller Vorteile, sondern Ergebnis komplexer Einflussfaktoren. Die Gemeinschaft der Lehrenden ist

prägend für die „Persönlichkeit“ bzw. Kultur der Universität. Nach Lenhardt werden Universitäten zu dem, was die Professoren und Studierenden aus ihnen machen (vgl. Lenhardt 2005, S. 75). Es wird von dem Management einer Universität erwartet, die Entfaltung dieser Kultur in die Richtung zu lenken, welche der Universität hilft, auf dem Bildungsmarkt sich von ihren Wettbewerbern zu differenzieren. Die Studierenden sind dabei Vermittler dieser Universitätskultur nach außen. Eine zentrale Aufgabe der Universitätsleitung ist es, diese zwei wichtigsten Anspruchsgruppen von den Werten ihrer Universität zu überzeugen, sodass sie diese Werte weiter vermittelt und die Botschaft an die Universitätsumwelt überzeugend kommuniziert wird.

Mit der Bedeutung universitärer Bildung in der Wissensgesellschaft gewinnt das Thema „Universität als Marke“ als ein neues Thema an Aufmerksamkeit. Zwar befassten sich bisher nur wenige Schriften explizit mit der Konstruktion einer Universitätsmarke, jedoch gab es bereits einige Versuche, die existierenden Modelle der Markenkonstruktion auf das Beispiel einer Universität zu übertragen. Ein Beispiel dafür ist die Dissertation von Gerhard *Die Hochschulmarke: Ein Konzept für die deutschen Hochschulen* (2004).

Ziel der vorliegenden Studie ist es, die Markenbildung deutscher staatlicher Universitäten zu untersuchen. Private Hochschulen werden aufgrund ihrer unterschiedlichen Zielsegmente auf dem Bildungsmarkt und Strukturen hier nicht behandelt.

Die zentrale Fragestellung der vorliegenden Studie ist: Wie gelingt es einer Universität sich als eine Marke zu etablieren? Hierzu werden die aktuelle Situation auf dem Bildungsmarkt, die Problemfelder, mit welchen die deutschen Universitäten in den letzten Zeiten konfrontiert wurden, analysiert und auf Grundlage von theoretischen Konzepten zum Thema Markenmanagement gezeigt, welche Aspekte zu berücksichtigen sind, um eine erfolgreiche Universitätsmarke zu bilden.

## 1.1 Die Problemstellung und die Zielsetzung

Der Erwerb der wissenschaftlichen Reputation für eine Universität nimmt Zeit in Anspruch. Es sind vor allem „alte“ Universitäten, die ein hohes Renommee besitzen. Die derzeit international führenden Universitäten begannen bereits vor den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts, an einem eigenen Image und dabei an ihrer Positionierung zu arbeiten. Die deutschen Universitäten verharren dagegen lange „in der Isolation“ von der restlichen Welt (vgl. Lenhardt 2005, S. 7ff.). Ein wesentlicher Grund war, dass die universitäre Ausbildung in Deutschland anders organisiert und finanziert war, andere Aufgabenstellung, andere politische und soziale Rahmenbedingungen hatte, als zum Beispiel in den USA oder in Großbritannien. Nach dem Zweiten Weltkrieg gab es keinen Konkurrenzkampf zwischen den Universitäten, sie sahen sich eher als Kooperationspartner und ihr Ziel war, die regionale Nachfrage nach Studienplätzen zu befriedigen. Das Ergebnis dieser Entwicklung ist, dass die deutschen Universitäten sich in den internationalen Rankings mit Plätzen ab 50 nicht hervorheben (vgl. The Times HIGHER Education Supplement 2004). Dennoch ist die Position der deutschen Universitäten in den internationalen Rankings im weltweiten Vergleich gut. Die deutschen Universitäten liefern hervorragende Forschung und Lehre in vielen wissenschaftlichen Bereichen. Der Grund ihrer verhältnismäßig zu niedrigen Platzierung in den internationalen Rankings liegt möglicherweise in einer unzureichenden Kommunikation der eigenen Fortschritte und nicht ausreichenden internationalen Vernetzung mit anderen Universitäten weltweit. Werden in einer globalen Wissensgesellschaft Leistungen einer Universität nicht intensiv genug oder nicht an die richtigen Informationsempfänger vermittelt, besteht die Gefahr, dass die Universität ihre Leistungskraft und Attraktivität verliert. Sie zentrale Aufgabe einer Universität ist es daher, ihr Image zu verbessern, um auch zukünftig für exzellente Wissenschaftler und Studierende attraktiv zu sein.

Das Problem der schwachen Positionierung der deutschen Universitäten auf dem internationalen Bildungsmarkt wird heute dem Hochschulmanagement vieler Universitäten zunehmend bewusst. Die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben dazu geführt, dass den Universitäten öffentliche Mittel in Abhängigkeit von den erbrachten Leistungen zur Verfügung gestellt werden. Als Folge dieser Neuerung in der Mittelvergabe verschärfte sich der Wettbewerb zwischen den staatlichen Universitäten und der Wettbewerb führt zur Notwendigkeit einer Differenzierung.

Zahlreiche Universitäten in Deutschland genießen sowohl auf dem nationalen als auch auf dem internationalen Bildungsmarkt einen guten Ruf. Dazu zählen: Universität Mannheim, Humboldt Universität zu Berlin, LMU München, Technische Universität München, Universität Heidelberg. Jedoch genießen sie nicht den gleichen Ruf, wie die deutschen Universitäten vor dem Zweiten Weltkrieg, die die Studierenden und Wissenschaftler aus der ganzen Welt wie ein Magnet angezogen haben und die angesehensten Zentren der Wissenschaft für die ganze Welt waren.

Heute gilt die Universität Harvard als die führende Universität der Welt, jedoch geht diese Positionierung hauptsächlich auf ihre Business School zurück. Das professionelle Markenmanagement dieser Universität als Ganzes führte dazu, dass heute alle Fachbereiche der Universität Harvard von der Marke „Harvard“ profitieren können und somit findet sich diese Universität in den internationalen Rankings fast immer auf den ersten Plätzen. Die Absolventen von Universitäten wie Harvard, Cambridge, Oxford, Stanford, oder anderer berühmter und sich als Marken etablierter Universitäten werden viel höher geschätzt als Absolventen weniger bekannter Universitäten. Sie finden schneller einen attraktiven Arbeitsplatz, machen hervorragende Karrieren und werden auch in der Business-Welt wegen ihres Kenntnis- und Leistungsniveaus respektiert. Der Abschluss an einer solchen Universität gilt als ein Qualitätszertifikat für einen Studierenden. Auch die Professoren und Wissenschaftler profitieren außerordentlich, wenn in ihrem Curriculum Vitae die Universität Harvard als Arbeitgeber zu finden ist. Die deutschen Universitäten stehen daher heute vor der Herausforderung, ebenfalls sich als Marke zu etablieren und einen guten Ruf auf dem nationalen und internationalen Bildungsmarkt aufzubauen.

Das zentrale Thema der vorliegenden Studie ist es zu untersuchen, wie eine identitätsorientierte Markenführung einer Universität entstehen kann. Dafür werden folgende Fragestellungen zentral behandelt:

- Warum ist der Aufbau einer Marke für eine Universität gerade heute besonders wichtig?
- Welche sind die grundlegenden Komponenten einer identitätsorientierten Markenführung einer Universität?
- Mit Hilfe welcher Instrumente kann die identitätsorientierte Markenführung einer Universität implementiert werden?
- Wie wird eine Universitätsmarke konstruiert?

## 1.2 Der Aufbau der Studie und die methodische Vorgehensweise

Die vorliegende Studie umfasst einen theoretischen, praktischen bzw. empirischen Teil und ist in neun Kapitel gegliedert.

Im einführenden Teil der Studie, in den Kapiteln zwei und drei, wird auf die Besonderheit des Begriffes *Universität* eingegangen, die Bedeutung der Universität in der modernen Gesellschaft erläutert und die aktuelle Marktsituation beschrieben. Das dritte Kapitel erläutert die Bedeutung des Hochschulmarketings und die neuen Herausforderungen, vor denen die Universitäten stehen. Die Universität als eine öffentliche Einrichtung wird als Dienstleister im Gesellschaftsauftrag dargestellt und in diesem Zusammenhang wird die besondere Rolle des Vertrauensaufbaus für solche Institutionen explizit erläutert.

Die theoretischen Grundlagen zum Thema *Identitätsorientierte Markenführung* werden im vierten Kapitel eingeführt. Es wird darauf eingegangen, was unter einer Marke verstanden wird und aus welchen wesentlichen Komponenten eine Marke besteht. Die Ausführungen beruhen auf Betrachtungen von Meffert und Burmann der zwei Perspektiven der Markenführung: Identität als Aussagekonzept und Image als Akzeptanzkonzept.

Im fünften Kapitel wird das Behavioral Branding Ansatz als ein Ansatz zur Implementierung der identitätsorientierten Markenführung vorgestellt. In diesem Ansatz wird die Betonung auf die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Markenbotschaft der Organisation gesetzt.

Der praktische Teil wird im sechsten Kapitel eingeführt und richtet sich auf die Analyse der Markenlandschaft der deutschen Universitäten aus. Diese Analyse wird zeigen, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Markenbildung der deutschen Universitäten festzustellen sind und welche Kriterien der erfolgreichen Identitätsvermittlung davon abzuleiten sind.

Die Universität Kassel dient in der vorliegenden Studie als Untersuchungsobjekt für eine empirische Untersuchung. Aus diesem Grund wird die Universität Kassel als Marke im sechsten Kapitel ausführlich analysiert.

Im Anschluss an den praktischen Teil der Studie wird im siebten Kapitel die empirische Untersuchung, die zum Thema „Universität als Marke“ für die vorliegende Studie durchgeführt wurde, vorgestellt. Es erfolgte eine Datenerhebung an der Universität Kassel mittels einer qualitativen Befragung zum Thema „Universität als Marke“. Die Befragung wurde auf die zentralen Themen der vorliegenden Studie ausgerichtet, wie z. B. die Rolle und Bedeutung des Hochschulmarketing, strategische Marketingziele der Fachbereiche, Werte der Fachbereiche und Markenpolitik. Das Ziel der Befragung war, zu klären, inwiefern die Leitung der Fachbereiche sich mit dem Thema Hochschulmarketing auseinandersetzt und wie sie die aktuelle Vision der Universität Kassel wahrnimmt.

Als Empfehlung für die Konstruktion einer Universitätsmarke wird im achten Kapitel die Konstruktion einer Dienstleistungsmarke erläutert.

Die Studie schließt mit einer Schlussbetrachtung, in der die wichtigsten Ergebnisse der vorliegenden Studie zusammengefasst werden und die Empfehlungen für die Bildung einer Universitätsmarke gegeben werden.