

**Prof. Dr. Lutz Thieme,
Fachhochschule Koblenz**

**Qualitätsmanagement und Marketing
an deutschen Hochschulen**

- 1. Zusammenfassung**
- 2. Einleitung**
- 3. Qualität und Qualitätssicherung**
- 4. Marketing**
- 5. Zusammenhang von Qualitätsmanagement und Marketing**
- 6. Literaturverzeichnis**
- 7. Über den Autor**

1. Zusammenfassung

Qualitätsmanagement und Marketing stellen zwei strategische Handlungsoptionen für gewinnorientierte Unternehmen und Non-Profit-Organisationen wie Hochschulen dar, die ihre volle Wirkung jedoch nur mit Bezug aufeinander und mit Bezug auf ein übergeordnetes Zielsystem entfalten können. Qualitätsmanagement und Marketing stellen den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Anstrengungen. Durch die Wandlung vom Käufer- zum Verkäufermarkt verloren die Leistungsersteller ihre Definitionshoheit von „Qualität“ an den Kunden. Dieser bildet sein individuelles Konstrukt von Qualität vor allem unter Zwecksetzungs- und Nutzenserwartungen. Der Individualisierung der Kundenansprüche begegnen die Leistungsersteller mit der Konstruktion anforderungshomogener Zielgruppen. Die Anforderungen dieser Zielgruppen sind Ausgangspunkt von Marketing und Qualitätsmanagement.

An Hochschulen bilden im Bereich der Forschung Auftraggeber, die Fachöffentlichkeit und wissenschaftliche Standards das Erwartungsniveau. Dem gegenüber stößt die Übertragung des Qualitätsbegriffs auf die Lehre auf vielfältige Schwierigkeiten. Deutsche Hochschulen versuchen derzeit durch die Ausrichtung an externen Qualitätsdefinitionen und einer weitgehenden Beschränkung auf Evaluationsverfahren diese Schwierigkeiten zu umgehen.

Auch das Marketing an deutschen Hochschulen hat deutlichen Nachholbedarf. Neben einzelnen strategischen Ansätzen beschränkt sich Hochschulmarketing in Deutschland der-

zeit auf operative Maßnahmen. Ein übergeordnetes, handlungsleitendes Zielsystem, dem Marketing und Qualitätsmanagement verpflichtet werden könnten, ist an den meisten deutschen Hochschulen nicht vorhanden. Dies hat vor allem für die Lehre zur Folge, dass im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen Qualitätsmanagement und Marketing einzeln nicht zielgerichtet wirken und Synergieeffekte zwischen beiden Bereichen dem Zufall überlassen sind.

2. Einleitung

Selbst für Interessierte ist es nicht immer einfach, die facettenreiche hochschulpolitische Diskussion in Deutschland zu verfolgen. Die Vielfalt von Begriffen wie beispielsweise Autonomie, Internationalisierung, Steuerungsmodelle, Akkreditierung, Evaluation, Dienstrechtsreform, Rechtsformänderung suggerieren zumindest Bewegung auf einem Feld, das bis vor kurzem als fast reformresistent galt. Öffnet man noch die Werkzeugkiste der an der Debatte Beteiligten und erörtert Fragen der Kosten- und Leistungsrechnung, gestufter Studiengänge, Globalhaushalte, Personalbemessungskonzepte und ähnliches, geraten sehr schnell die Zusammenhänge und Anhängigkeiten der einzelnen Reformfelder und -instrumentarien außer Sichtweite. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass als geeignet befundene Instrumente bei der Übertragung in den Kontext der Hochschule zunehmend aus ihren ursprünglichen Bezügen und Voraussetzungen herausgelöst und damit in ihrer Wirkung zumindest eingeschränkt werden.

Aus diesem Grund scheint es angeraten, sich von Zeit zu Zeit der Grundlagen angewandter Instrumentarien oder Instrumentarienbündel zu versichern, die Möglichkeiten der Übertragung auf die Hochschule im Lichte gewonnener Erfahrungen zu reflektieren sowie die Anschlussfähigkeit untereinander zu prüfen. Das wird in diesem Beitrag für zwei zentrale Handlungslinien der Hochschulreform, nämlich Qualitätssicherung und Marketing, versucht.

3. Qualität und Qualitätssicherung

3.1 Materielle Güter

Mit philosophischem Hintergrund in der Antike entstanden (Aristoteles, Demokrit) und u.a. von Locke, Hume, Kant und Hegel weiterentwickelt (Hirschberger, 1980), wurde der Begriff „Qualität“ bis ins 19. Jahrhundert im Alltagsgebrauch mit Bezug auf materielle Güter im Sinne von „Eigenschaft“ und „Beschaffenheit“ benutzt. Jeder Handwerksmeister war für die Eigenschaften seines Produktes verantwortlich, geringe Betriebsgrößen ermöglichten einen ganzheitlichen Erstellungsprozess. Die Zerlegung der Arbeitsprozesse

im Zuge der Industrialisierung emanzipierte den Einzelnen weitgehend von der Verantwortung an der Beschaffenheit und den Eigenschaften des immer komplexer werdenden Endproduktes. Kontrolleure, später in Endkontrollen institutionalisierte Prüfer sollten bis in die 50er Jahre des vorigen Jahrhunderts in Deutschland den entstandenen Zielkonflikt von Mengenleistung und Qualitätsleistung überbrücken. Mit statistischen Prüfverfahren, prozessbegleitenden Prüfungen und der Institutionalisierung von Normungsprozessen wurde in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts versucht, dem wohl gravierendsten Wandel in Bezug auf Qualitätsanforderungen zu begegnen: dem Wandel vom Anbieter- zum Käufermarkt. Welche Qualitätsanforderungen ein Produkt erfüllen muss, wurde nicht mehr vom Hersteller produktbezogen definiert, sondern über den Markt vermittelt vom Kunden gefordert. Die Erwartung an die Produkte bezog sich bald nicht mehr nur auf den Preis und die Gebrauchseigenschaften, sondern auch auf geschmacksabhängige Komponenten wie Form, Aussehen und Prestige des Produktes. Individualisierung und gesellschaftlicher Wertewandel sprengten einst homogene Kundengruppen und führten zu einer weiteren Zerfaserung der Qualitätsansprüche der Kunden. Die Hersteller begegneten diesem Trend mit Qualitätsmanagementsystemen, die mit einer Fokussierung auf Kunden und Kundenwünsche einhergingen. Im Mittelpunkt stand die Erkenntnis, dass der Kunde durch seine Kaufentscheidung bestimmt, ob das Produkt in seiner Gesamtheit dem Qualitätsanspruch des Kunden genügt. Dieser Qualitätsanspruch konstituiert sich individuell aus der Zwecksetzung und der Nutzenserwartung an das konkrete Produkt, wobei Werbebotschaften, Produktvergleiche und Urteile Anderer Orientierungshilfen bieten. Folgerichtig versuchen neuere Qualitätsmanagementsysteme wie „Total Quality Management“ unter einem ganzheitliche Ansatz stabile interne Voraussetzungen in der Herstellungskette von Produkten zur Sicherstellung angestrebter Qualität zu erreichen (u.a. George/Weimerskirch, 1998; Zink, 1995). Auch die Zertifizierungen entsprechend DIN EN ISO 9000 ff. beurteilen nicht die Qualität des Produktes, sondern den Erstellungsprozess, der bestimmte Merkmale aufweisen muss, um die herstellerdefinierten Qualitätsziele überhaupt erreichen zu können (EN ISO 9001, 1994; EN ISO 9004-2, 1994).

3.2 Immaterielle Güter

Schon die Schwierigkeiten bei der Übertragung und Anwendung der EN ISO 9000 ff. auf immaterielle Güter wie Dienstleistungen (beispielhaft für berufliche Weiterbildungsangebote: Grilz, 1998, S. 9f.) verweisen auf grundlegende Unterschiede bei der Konstitution von „Qualität“ zwischen materiellen und immateriellen Gütern. Im Gegensatz zu materiellen Gütern sind immaterielle Güter vor dem Kauf bzw. der Abnahme durch den Kunden nicht existent, sie werden persönlich in Interaktion mit dem Abnehmer erbracht, Leistungserstellung und Leistungsabnahme erfolgen somit gleichzeitig. Diese Entste-

hungsbedingungen immaterieller Güter beinhalten eine Reihe von Fehlerquellen, die die Beurteilung der Qualität durch den Kunden nachhaltig beeinflussen. Dabei sind zu nennen:

- Schwierigkeiten beim Erfassen der Kundenwünsche,
- Übertragung der Kundenwünsche in unternehmens- bzw. organisationsinterne Spezifikationen,
- Abweichung der erstellten Leistung von den internen Spezifikationen,
- Fehlerhafte Vermittlung der erstellten Leistung gegenüber dem Kunden und
- Differenz zwischen erwarteter Leistung und erhaltener Leistung beim Kunden

(Zeithaml, 1992).

Während sich bei materiellen Gütern der Kunde für ein bereits erstelltes Produkt entscheidet, ist der Ersteller immaterieller Güter vor die Aufgabe gestellt, die individuell verschiedenen, mehr oder weniger diffusen und unartikulierten Kundenwünsche in seine Leistungserstellung aufzunehmen. Neben den daraus resultierenden Schwierigkeiten eröffnet dies aber auch Chancen: Der Kunden kann ein immaterielles Gut auch nach der Erstellung erwartungsadäquat interpretieren, der Ersteller hat die Möglichkeit, den Kunden bei dieser Interpretationsleistung zu unterstützen.

Insgesamt ergibt sich aus der meist sehr individuellen Leistungserstellung immaterieller Güter, der erheblich größeren Interpretationsspielräume in Bezug auf Zwecksetzung und Nutzenerwartung bei den Kunden und der schwieriger zu bestimmenden Standards bei der Leistungserstellung eine deutlich größere Heterogenität des Leistungsangebotes.

Die Ersteller immaterieller Güter begegnen dem mit einer Konzentration auf wenige, in Bezug auf ein bestimmtes immaterielles Gut anforderungshomogene Zielgruppen, mit der Kommunikation von Standards der erstellten Leistungen, u.a. auch mit Hilfe von Qualitätssiegeln sowie mit dem Einsatz von Qualitätsmanagementsystemen, wie beispielsweise Total Quality Management, um im gesamten Prozess der Leistungserstellung bestimmte Merkmale des immateriellen Gutes immer wieder hervorzubringen.

3.3 Leistungen der Hochschulen

Ohne Zweifel erstellen Hochschulen immaterielle Güter. Im Falle der Auftragsforschung obliegt die Bewertung der Forschungsleistungen dem Auftraggeber. Das in der Auftragsforschung herrschende Ersteller-Kunden-Verhältnis zieht eine weitgehende Qualitätsdefinition im Lichte von Zwecksetzung und Nutzenerwartung durch den Kunden nach sich. Bei Forschungen, die aus Mitteln von Hochschulen bestritten werden, unterliegen die Ergebnisse einer Qualitätsbestimmung durch die jeweilige Fachöffentlichkeit. Die Wissenschaftsdisziplinen halten sich überwiegend zugute, diese Beurteilung anhand wissenschaftlich begründeter Kriterien und Standards vornehmen zu können. Prinzipiell trifft

dies auch auf öffentlich geförderte Forschungsprogramme zu. Obwohl sich hier die Leistungserstellung nicht unmittelbar an einer Nutzen- und Zweckerwartung Dritter orientieren muss, werden die Ergebnisse ebenfalls einem fachwissenschaftlichen Diskurs unterzogen. Zur Beurteilung von Forschungsmittelanträgen ist es jedoch üblich, nicht nur den Gehalt der Fragestellung zu beurteilen, sondern den Nachweis zu fordern, dass eine Näherung an die Beantwortung der Fragestellung mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und Methoden innerhalb des Qualitätskorridors der fördernden Einrichtung möglich ist. Viel schwieriger scheint es jedoch zu sein, den Qualitätsbegriff auf die Lehre zu übertragen. Unter Berücksichtigung des bisher Dargelegten steht die Qualitätsbestimmung, die Qualitätssicherung und das Qualitätsmanagement für das Gut „Hochschullehre“ vor vielfältigen Schwierigkeiten:

1. Im Gegensatz zu den meisten materiellen und immateriellen Gütern kann eine Qualitätsbestimmung nicht ausschließlich anhand von Kriterien des Kunden oder des Auftraggebers erfolgen, weil die Leistungserstellung an Hochschulen auf verschiedene Interessengruppen trifft, die unabhängig voneinander bzw. vermittelt für das Weiterbestehen der Institution Hochschule Voraussetzung sind (z.B. Studierende, Staat, Öffentlichkeit, Wirtschaft, Politik). Eine Orientierung an den Qualitätsurteilen einer dieser Gruppen greift zu kurz, weil interessengruppenübergreifende Ziele im Prozess „Hochschullehre“ Berücksichtigung finden und damit auch in eine Qualitätsbewertung eingehen müssen.
2. Selbst wenn sich unter Marktbedingungen Hochschullehre an der Zwecksetzung und Nutzenerwartung der Studierenden als Kunden orientieren müsste, so ist die retrospektive Qualitätsbeurteilung vor dem Hintergrund wechselnder beruflicher Anforderungen und verschiedener Karriereschritte vielfältigen Schwankungen und Veränderungen unterworfen. Dies auch, weil in der Regel nur eine geringe Anzahl von Studien absolviert, das Gut „Hochschullehre“ also nur in Bezug auf wenige Studiengänge erlebt wird und damit ein durchschnittliches Niveau des Gutes nicht unmittelbar erfahren werden kann.
3. Auch eine Orientierung an der Zwecksetzung und Nutzenerwartung von Staat und Wirtschaft als Kunden hilft nur bedingt, da das Gut „Hochschullehre“ neben der Vermittlung von Fachkompetenz auch die Entwicklung von Soft Skills bei den Studierenden enthält. Während die Fachkompetenz über Prüfungen durch die Studierenden nachgewiesen werden muss, entziehen sich wesentliche Bestandteile der Soft Skills einer sicheren Prüfung.
4. Die Lehr-Lern-Situationen werden maßgeblich vom Studierenden mitgeprägt. Eine Qualitätsbeurteilung enthält daher immer auch die Eigenanteile der Studierenden an der Leistungserstellung.

5. Die Lehr-Lern-Situationen sind komplex konstituiert und grundsätzlich offen (Vester, 1997; Gudjons, 2001). Was der Studierende lernt, hängt nur bedingt vom Lehrenden und den Rahmenbedingungen, wie z.B. Ausstattung, Zeitpunkt, Raumsituation ab.
6. Die Verantwortung für das Arrangement der Lehr-Lern-Situation und das Festlegen der Prüfungsanforderungen liegt beim einzelnen Hochschullehrer. Die Qualität von Hochschullehre erreicht aber erst in Bezug auf ein Curriculum und damit auf der Ebene der Fachbereiche bzw. Fakultäten Gütercharakter.

Hertel meint gar: "Niemand kann derzeit schon verbindlich oder gar im Konsens aller Akteure behaupten, er wisse genau, was die für das Hochschulsystem relevanten Outputfaktoren genau sind, geschweige denn, wie man sie am sinnvollsten zu quantifizieren oder gar zu bewerten habe." (Hertel, 2000, S. 33)

Angesichts dieser prinzipiellen Schwierigkeiten handeln die deutschen Hochschulen vergleichbar zu anderen Leistungserstellern materieller und immaterieller Güter. In zunehmendem Maße wird versucht, Qualität eigenverantwortlich zu definieren sowie entsprechende Instrumente des Qualitätsmanagements zu entwickeln und einzusetzen. Derzeit dominieren jedoch Verfahren, die wesentlich auf externe Qualitätsdefinitionen zurückgreifen. So finden sich bei Müller-Böling unter den genannten und als wesentlich bezeichneten Instrumenten des Qualitätsmanagements im Hochschulbereich in Deutschland, nämlich

- der Kombination aus Selbstbewertung und der Bewertung durch Peers („Niederländisches Modell“),
 - Lehrberichte,
 - die externe Begutachtung von Forschungsanträgen,
 - Studierenden- und Absolventenbefragungen,
 - Rankings,
 - Benchmarking,
 - Akkreditierung,
 - Qualitätssicherung nach DIN EN ISO 9000-9004,
 - Qualitätssicherung nach der European Foundation for Quality Management (EFQM),
- (Müller-Böling, 2001, S. 390ff.) fast ausschließlich Evaluationsinstrumente, die eine Qualitätsbewertung anhand externer Kriterien vornehmen und eine eigene, den Zielen der Institution entsprechende Qualitätsdefinition nicht zwingend voraussetzen. Dadurch ist die Anschlussfähigkeit von Qualitätsmanagement zu anderen Managementprozessen, wie beispielsweise dem Marketing, eingeschränkt. Während sich bei Leistungserstellern aus Wirtschaft und Industrie Qualitätsmanagement und Marketing zunehmend aufeinander beziehen, klafft hier bei deutschen Hochschulen eine große Lücke.

4. Marketing

4.1 Marketing in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen

Ähnlich wie der Begriff „Qualität“ hat sich auch die Bedeutung des Begriffes „Marketing“ stark gewandelt. Ausgehend von einem vertriebsorientierten Verständnis, versteht sich Marketing heute als „die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung“ (Meffert, 1989, 29). Kotler versteht unter Marketing „eine menschliche Tätigkeit, die darauf abzielt, durch Austauschprozesse Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen bzw. zu erfüllen“ (Kotler, 1989, 19). Das Verständnis, das letztlich die Summe individueller Kaufentscheidungen über den unternehmerischen Erfolg bestimmt, rückt vergleichbar zum individualisierten Verständnis von Qualität auch beim Marketing den Kunden ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Während in gewinnorientierten Unternehmen das Verhältnis zwischen Leistungsersteller und Kunden durch die Instrumente des Marketing-Mix (Preis, Produkt, Distribution, Kommunikation) moderiert wird, steht bei der Leistungserstellung von Non-Profit-Organisationen das Management aller institutionellen Austauschprozesse im Vordergrund. Non-Profit-Organisationen wie Hochschulen agieren dabei in den drei Marktsegmenten Public Marketing, Absatzmarketing und Beschaffungsmarketing. Das Marktsegment Public Marketing umfasst alle Austauschprozesse mit der allgemeinen Öffentlichkeit, beispielsweise mit dem Ziel

- der Imageverbesserung,
- der Schaffung von Goodwill in der Öffentlichkeit,
- die Steigerung der Akzeptanz des eigenen Tuns,
- der Erfüllung der Informationspflicht,
- der Anbahnung von Beschaffungs- und Absatzaktivitäten.

Absatzmarketing steuert die Gestaltung der Austauschprozesse mit den Zielgruppen, die das Leistungsangebot der Non-Profit-Organisation in Anspruch nehmen wollen. Beschaffungsmarketing zielt darauf ab, die finanziellen und personellen Möglichkeiten der Non-Profit-Organisation auszuweiten.

Die zielgerichtete und strategische Gestaltung solcher Austauschprozesse setzt eine Ausrichtung der Marketingstrategie an den Zielen der Non-Profit-Organisation sowie an daraus abgeleiteten strategischen Handlungsfeldern voraus. Während der Prozess des strategischen Marketing auf den Aufbau von Erfolgspotentialen abzielt, schöpft erfolgreiches operatives Marketing die vorhandenen Erfolgspotentiale aus.

4.2 Marketing an deutschen Hochschulen

Marketing an Hochschulen im Sinne einer zu Wirtschaftsunternehmen und anderen Non-Profit-Organisationen vergleichbaren Ausrichtung hat sich erst in den vergangenen zehn Jahren etablieren können. Aus geschichtlicher Perspektive sind drei Wurzeln erkennbar:

1. Pressearbeit

War die Einrichtung der Pressestellen an deutschen Hochschulen in den 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts noch als Schleuse zur Öffentlichkeit gedacht, wandelten sich seit dem die Anforderungen an Pressestellen und auch das Selbstverständnis der Pressestellenmitarbeiter radikal. Zunächst handelten die Pressestellen reaktiv als neutraler Mittler zwischen Hochschule und Öffentlichkeit und dies weitgehend unbeachtet von den Hochschulgremien. Erst in den 80er Jahren schlüpften die Pressestellen in die Rolle des aktiven, aber vermittelnden Kommunikators. In dieser Zeit erlangten die Pressestellen auch hochschulinterne Anerkennung bis hin zur Formulierung von Ausstattungsstandards durch die Hochschulrektorenkonferenz (Hochschulrektorenkonferenz, 1995). Die Entwicklung von Hochschulmarketing und Technologietransfer verlangte die Abkehr von der unabhängigen Kommunikationsinstanz als Vermittler und Moderator zwischen Hochschule und Öffentlichkeit hin zur Beherrschung eines professionellen Kommunikationsmix, der der Erreichung bestimmter interessen geleiteter Ziele zu dienen hat.

2. Studienberatung

Studienberatungen wurden mit dem Ziel eingerichtet, Hilfe bei der Wahl des richtigen Studiengangs bzw. beim Wechsel des Studienganges zu leisten. Die Studienberatungen waren zuerst dem Studieninteressenten bzw. dem Studiengangwechsler verpflichtet, nicht jedoch der Einrichtung. Dies änderte sich teilweise mit der Orientierung von Hochschulen auf besonders begabte Studierende oder bei sinkenden Studierendenzahlen. Studienberatungen wandelten sich von unabhängigen Institutionen zu Einrichtungen, die auch die Interessen der jeweiligen Hochschule zu berücksichtigen hatten. Beispielhaft für diesen Entwicklungsprozess waren die ersten bezahlten Werbungen deutscher Hochschulen 1980 im „Spiegel“ durch die Universität Trier und 1981 durch die Universität Augsburg in der „Süddeutschen Zeitung“ (Heiland, 2001).

3. Übertragung des Marketingansatzes in theoretischen Arbeiten

Schon vor mehr als 20 Jahren wurde begonnen, die Marketingansätze für die deutschen Hochschulen theoretisch zu erschließen (z.B. Zentes, 1978; Wangen-Gross, 1983; Kreklau, 1984; Meissner, 1986; Frackmann, 1989). Neuere Arbeiten stammen beispielsweise von Heiland (Heiland, 2001), Hermanns/Glogger (Hermanns/Glogger, 1998) und unter dem Fokus von Public Relations von Escher (Escher, 2001a). Einen ersten Überblick

liefern unter den Stichwörtern „Marketing-Management“, „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Werbung“ Tutt (Tutt, 2001), Escher (Escher, 2001b) und Thieme (Thieme, 2001) in „Grundbegriffe des Hochschulmanagements“ (Hanft, 2001).

Der Entwicklungsimpuls für Marketing an deutschen Hochschulen resultierte jedoch aus einem zunehmenden Veränderungsdruck für die Hochschulen und das Hochschulsystem als Ganzes. Zu nennen sind vor allem:

- die Ausdifferenzierung des Systems der höheren Bildung (Private Universitäten, Fachhochschulen, Weiterbildungsinstitute, Corporate University),
- die Kürzung öffentlicher Mittel,
- die aufkommende Technikkritik und der damit verbundene Rückgang der Zahl der Studierenden in den Natur- und Ingenieurwissenschaften,
- die demografische Entwicklung,
- das Infragestellen der Legitimation der Hochschulen, Outputorientierung, Differenzierung, Profilierung, Positionierung,
- der zunehmende Wettbewerbsdruck (ausländische Hochschulen, Internationalisierung der Arbeitswelt, neue Medien, lebenslanges Lernen, Wettbewerbsbekenntnis deutscher Hochschulen).

Heute ist operatives Marketing an deutschen Hochschulen die Regel. Darüber hinaus sind jedoch auch strategische Ansätze auszumachen. Beispielhaft dafür stehen:

- die Entwicklung der Pressestelle der Universität Mannheim zur Marketing-Koordinationsinstanz, einschließlich der Ausgründung einer GmbH zur Erledigung der operativen Aufgaben,
- die Nutzung des Marketing zur Gewinnung von Studierenden der Ingenieurwissenschaften, später zur Gesamtpositionierung durch die Technische Universität Dresden,
- die Vergabe des Titels „Reformuniversität“ 1997 durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft an die Technische Universität Hamburg-Harburg, die Universität Dortmund und die TU Dresden mit der Aufgabe, Elemente des Marketing und der Öffentlichkeitsarbeit beispielhaft zu erproben und weiterzuentwickeln (Stifterverband, 2000),
- die systematische Einwerbung von Sponsoren durch die Universität der Künste Berlin zur Profilbildung,
- die Entwicklung einer umfassenden internationalen Marketingstrategie durch die TU Hamburg-Harburg,
- systematischer Auf- und Ausbau der Verbindung zu den Absolventen durch die Universität Freiburg,
- Profilbildung der Fachhochschule Potsdam durch Marketing im Zusammenhang mit Existenzförderprogrammen,

- Einbindung von Marketing in das Gründungs- und Entwicklungskonzept der Universität Erfurt,
- die Gründung der Marketing-Beratungsagentur Competo durch die TU Hamburg-Harburg, die Universität Dortmund, die TU Dresden, die UdK Berlin und die FH Potsdam (Absatzwirtschaft, 2000).

Busch/Faber/Thieme identifizieren drei Merkmale, die markt- und marketingorientierte Hochschulen auszeichnen:

- „Markenbildung“
Durch klare Zieldefinitionen, durch Profilierung der eigenen Institution, durch Strukturreformen und Entbürokratisierung sowie durch die bedarfsgerechte Entwicklung neuer Produkte in Forschung, Lehre und Weiterbildung wird der Grundstein für eine Marke gelegt. Eine Marketingabteilung, die über entsprechende Budgets verfügt, entwickelt und führt in einem strategischen Prozess die Marke.
- Serviceorientierung
In den Hochschulen fungieren Servicecenter als Dienstleistende. Aufgabe dieser zum Teil privatwirtschaftlich organisierten Center ist neben Dienstleistungen für Studierende und Wissenschaftler auch die Produktvermarktung außerhalb der Hochschule. Flankiert wird der Aufbau von Servicestrukturen durch wirtschaftserprobte Instrumente, wie beispielsweise Zielvereinbarungen, Controlling und Kosten- und Leistungsrechnung.
- Öffnung der Institution
Durch die konsequente Öffnung der Einrichtung für Wirtschaft und Gesellschaft, transparente Entscheidungsprozesse und den aktiven Dialog zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit verlassen die Hochschulen den angestammten Elfenbeinturm. Sie stellen sich den gesellschaftlichen Ansprüchen und transformieren wissenschaftliche Erkenntnisse in das Alltagshandeln der Menschen und ihrer Institutionen. Dafür richten die Hochschulen professionelle Schnittstellen ein, die Kommunikation und die Austauschprozesse zwischen Hochschule und Gesellschaft initiieren und koordinieren.“
(Busch/Faber/Thieme, 2000)

Die Entwicklung des Marketing an deutschen Hochschulen reibt sich jedoch an institutionellen Besonderheiten, die bei der Entwicklung von Marketingstrategien sowie bei der Übertragung von Marketingansätzen gewinnorientierter Unternehmen und Non-Profit-Organisationen Beachtung finden müssen. Dies sind vor allem die Autonomieeinschränkungen in den Bereichen Finanzen, Personal, Prüfungsordnungen, Studentenauswahl, Bauangelegenheiten und Haushalt. Auch die grundgesetzlich garantierte Freiheit von Lehre und Forschung erschwert ein abgestimmtes und unverwechselbares Profil und Image der gesamten Hochschule. Im Vergleich zu anderen Organisationen muss eine

Hochschule ihre eigenen Mitglieder stärker umwerben, um sie beispielsweise für eine gemeinsame Außendarstellung zu gewinnen.

5. Zusammenhang von Qualitätsmanagement und Marketing

5.1 Zusammenhang von Qualitätsmanagement und Marketing in Wirtschaftsunternehmen

Bei der Herstellung materieller und immaterieller Güter durch gewinnorientierte Unternehmen bedingen die Anforderungen des Marktes eine Verknüpfung von Qualitätsmanagement und Marketing:

- Jeder Marketingprozess unterliegt den durch das Unternehmen definierten Qualitätsanforderungen. Qualitätsmanagement durchdringt Marketing.
- Operatives und strategisches Marketing ist auf die Ergebnisse des Qualitätsmanagements als Verkaufsargument angewiesen. So sind beispielsweise Differenzierungsmerkmale zu Konkurrenzprodukten häufig das Ergebnis zufälliger oder planmäßig herbeigeführter kleiner Differenzen, die mit Hilfe von Qualitätsmanagementsystemen stabilisiert und verstetigt sowie mit Marketinginstrumenten kommuniziert wurden. Marketing nutzt Qualitätsmanagement.
- Der Ausgangspunkt für Qualitätsmanagementsysteme, nämlich die am Kunden bzw. an Zielgruppen orientierte Bestimmung der Produktqualität ist ohne Marketing dauerhaft nicht aufrechtzuerhalten. Zum einen versiegen Daten zur Produktbewertung durch den Kunden, zum anderen entfallen Hinweise auf neue Anforderungen und Erwartungen der Kunden, die in Produkt- und/oder Qualitätsinnovationen hätten umgesetzt werden müssen. Qualitätsmanagement nutzt Marketing.
- Qualitätsmanagement und Marketing sind wegen ihrer strategischen Komponenten Führungsaufgaben, daher wird auch die Verknüpfung beider Elemente als Führungsaufgabe wahrgenommen. Marketing und Qualitätsmanagement orientieren sich an den strategischen Unternehmenszielen.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass sich Qualitätsmanagement und Marketing im Prozess der Leistungserstellung aufeinander beziehen und ein dichtes Netz sich selbst verstärkender Interdependenzen eingehen. Aus der Nutzung dieser Wechselwirkungen erwachsen Chancen zur kontinuierlichen Verbesserung und zur Effektivierung beider Systeme. Der Zusammenhang zwischen Qualitätsmanagement und Marketing ist umso schwächer, je mehr der Entwicklungsstand einer der beiden Bereiche vom anderen differiert und je weniger beide in ein übergreifendes Zielsystem eingebunden sind.

5.2 Zusammenhang von Qualitätsmanagement und Marketing an deutschen Hochschulen

Kaum eine Hochschule in Deutschland verfügt über ein handlungsleitendes Zielsystem, das als Grundlage zur Positionierung der Hochschule nach innen und außen, zur Identifikation strategischer Handlungsfelder, zur Ressourcensteuerung sowie zur Differenzierung zu anderen Hochschulen geeignet ist. Die in den vergangenen Jahren an einigen Hochschulen geführten Diskussionen um ein Leitbild haben in der übergroßen Mehrzahl zu vergleichbaren Leitbildinhalten geführt, die nur wenige Impulse für notwendige Restrukturierungen innerhalb der Hochschule vermitteln konnten.

Die fehlenden übergreifenden Zielsysteme werden im Bereich der Forschung durch individuell orientierte Zielsysteme kompensiert und durch marktadäquate Mechanismen einem Bewertungsprozess unterzogen. Dies ist jedoch in der Lehre nicht der Fall. Daher besteht die akute Gefahr, dass Qualitätsmanagement und Marketing einzeln nicht zielgerichtet wirken und darüber hinaus wesentliche Synergieeffekte zwischen beiden Bereichen nicht zum Tragen kommen. Hochschulen entwickeln in der Regel Qualitätsmanagement und Marketing unabhängig voneinander, oft nur einen der beiden Bereiche bzw. mit großen Entwicklungsdifferenzen zwischen beiden Bereichen. Eine der Ursachen dafür könnte in der unterschiedlichen Verantwortungskultur für beide Bereiche liegen. Die Entwicklung und Anwendung von Qualitätssicherungssystemen sowohl unter strategischem als auch unter operativen Aspekt ist vorrangig Aufgabe akademischer Gremien. Dagegen erfolgt kaum eine strategische Ausrichtung von Marketing, die Verantwortung auf operativer Ebene liegt eher bei Verwaltungsmitarbeitern, die als Stabsstelle von Hochschulleitungen oder als Bestandteil der Hochschulverwaltungen institutionalisiert sind. Damit ist die Passfähigkeit beider Handlungsfelder nicht von vornherein gewährleistet. Hochschulleitungen können auf Grund ihrer eingeschränkten administrativen Möglichkeiten diese Passfähigkeit nur unvollständig herstellen und erhalten.

Insbesondere im Kontext des Autonomieanspruchs der Hochschulen gegenüber staatlicher Lenkung, der Ablösung der Außen- durch Selbststeuerung, gewinnt eine offensivere Definition und Kommunikation der Zielgruppen, des zielgruppenspezifischen Leistungsangebotes und der Qualität der Leistung einschließlich der Qualitätssicherungssysteme durch die Hochschulen an Bedeutung. In Bezug auf die Lehre gilt es, nicht erfüllbare Erwartungen bei Studieninteressenten, Studierenden und staatlichen Instanzen abzubauen, um besonders innerhalb der Institution Frustration und Studienabbruch auf Grund unerfüllter Erwartungen zu vermeiden. Jedes Angebot einer Hochschule ist nicht für jeden Studierenden passend. Die Hochschule sollte klar machen, welche Ansprüche sie an ihre Studierenden stellt und welche Leistungen in welcher Qualität die Studierenden dafür erwarten dürfen. Qualitätsmanagementsysteme haben diese Qualität dann zu sichern.

6. Literaturverzeichnis

- Absatzwirtschaft: Eine Agentur für Hochschulen. In: Absatzwirtschaft, Ausgabe 8, 2000, Seite 71.
- Busch, C./Faber, C./Thieme, L.: Strategisches Marketing und Sponsoring an Hochschulen. In: Leitfaden Sponsoring & Event-Marketing, Ausgabe 3, 2000, Seite F 7.6 1-12.
- EN ISO 9001: Qualitätsmanagement – Systeme. Berlin, 1994.
- EN ISO 9004-2: Qualitätsmanagementsysteme und Elemente eines Qualitätssicherungssystems. Berlin, 1994.
- Escher, H.: Public Relations für wissenschaftliche Hochschulen. München 2001a.
- Escher, H.: Öffentlichkeitsarbeit. In: Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, 2001b, S. 314-319.
- Frackmann, E.: Marketing - Überlebensstrategien für Hochschulen. In: Töpfer, A./Braun, G. E. (Hrsg.): Marketing im staatlichen Bereich. S. 105-126, Stuttgart 1989.
- George, S./Weimerskirch, A.: Total Quality Management. New York, 1998.
- Grilz, W.: Qualitätssicherung in Bildungsstätten. Neuwied, 1998.
- Gudjons, H.: Handlungsorientiert lehren und lernen. Bad Heilbrunn 2001.
- Heiland, T.: Marketing und Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem. Wiesbaden 2001.
- Hermanns, A./Glogger, A.: Management des Hochschulsponsoring. Berlin 1998.
- Hertel, I.: Rechenschaftspflicht und Qualitätssicherung - Eckpfeiler der Hochschulautonomie. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): Leitbild der Hochschule – Qualität der Lehre. Bonn, 2000, S. 27-40.
- Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, 2001.
- Hirschberger, J.: Geschichte der Philosophie. Freiburg, 1980.
- Hochschulrektorenkonferenz: Zur Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen. Bonn 1995.
- Kotler, P.: Marketing-Management. Stuttgart, 1989.
- Kreklau, C.: Produktionsstätte Hochschule - am Markt vorbei? In: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Streitsache: Effizienz der Hochschule. Ausgabe 11, S. 125-132, Köln 1984.
- Meffert, H.: Marketing. Wiesbaden, 1989.
- Meissner, H. G.: Marketing für neue Universitäten. In: Uni Report, Ausgabe 4, Winter 1986/87, S. 22-26, Dortmund 1986.
- Müller-Böling, D.: Qualitätsmanagement. In: Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, 2001, S. 388-394.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.): Reform-Universitäten. Essen 2000.

- Tutt, L.: Marketing-Management. In: Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, 2001, S. 275-280.
- Thieme, L.: Werbung: Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, 2001, S. 493-496.
- Vester, F.: Denken, lernen, vergessen. München, 1997.
- Wangen-Gross, M.: Marketing für Universitäten. Spardorf 1983.
- Zeithaml, V.A.: Qualitätsservice. Frankfurt/Main, 1992.
- Zentes, J.: Marketing für Hochschulen. In: Arbeitsgruppe der Hochschulkanzler (Hrsg.): Marketing für Hochschulen. S. 8-43, Essen, 1978.
- Zink, K.: TQM als integratives Managementkonzept. München und Wien, 1995.

7. Über den Autor

Prof. Dr. Lutz Thieme studierte an der Universität Leipzig Sportwissenschaft, Kommunikationswissenschaft und Psychologie und arbeitete zunächst im Sportamt der Stadt Dresden. Nach einer Tätigkeit als stellvertretender Pressesprecher des sächsischen Umweltministeriums baute Thieme die Abteilung Marketing und Datenverarbeitung des Verkehrsverbundes Oberelbe auf. Seine parallel zur Berufstätigkeit verfasste Promotion beschäftigte sich mit „Ansätzen zur Umwelterziehung im Sportverein“. 1998 übernahm Thieme die Leitung der Marketingabteilung der Technischen Universität Dresden. Er gehört zu den Initiatoren des Kompetenzzentrums für Hochschulmarketing „Competo“, dessen erster Geschäftsführer er ebenfalls war. Im Herbst 2001 folgte Thieme einem Ruf der FH Koblenz. Am RheinAhrCampus in Remagen vertritt er das Lehrgebiet Sportmanagement.

Kontakt:

Prof. Dr. Lutz Thieme
RheinAhrCampus Remagen
Fachbereich Betriebs- und Sozialwirtschaft
Südallee 2
53424 Remagen
Tel: 02642 / 932 225
Fax: 02642 / 932 308
E-mail: thieme@rheinahrcampus.de
WWW: <http://www.rheinahrcampus.de/%7Ethieme/>