Attila Pausits

# Relationship Management

## Gute Beziehungen zu Studierenden schaffen Vorteil auf dem Weiterbildungsmarkt

HOCHSCHULEN

**Wissenschaftliche Weiterbildung als eine der Hauptaufgaben der Hochschulen hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Für die Hochschulen liegen darin zugleich Chancen und Herausforderungen. Auf dem Weiterbildungsmarkt steht die Hochschule nicht nur mit anderen staatlichen Hochschulen im Wettbewerb, sondern auch mit privaten Hochschulen, Akademien sowie anderen Weiterbildungsanbietern. Daher fordert die Markt- und Wettbewerbslogik die Hochschulen insbesondere in diesem Bereich. Es entsteht eine Vielfalt an organisationalen Strukturen der wissenschaftlichen Weiterbildung: Eigene GmbHs, Vereine und Weiterbildungszentren sind die logischen Folgen einer „trial and error"-Periode. Diese wiederum suchen nach Möglichkeiten der inhaltlichen Diversifizierung und Profilierung für den Markterfolg. Denn Weiterbildung als eine der wesentlichen Säulen der Hochschulen war in den letzen Jahrzehnten hinweg eher ein Stiefkind. Die steigende Autonomie speziell in finanzieller Hinsicht zwingt die Hochschulen jedoch zu einer betriebswirtschaftlichen Orientierung. Die Hochschulen hoffen so, die Löcher in den leeren Kassen durch Weiterbildung zu stopfen. Eine der aktuellen Themenfelder des Weiterbildungsmanagements ist die Orientierung an den Kunden der Weiterbildung.**

**Mit einer glanzvollen Abschlussfeier ist es nicht getan: Studierende müssen kontinuierlich betreut werden. Sie sind die Kunden der Hochschule.**

**Foto: Hartwig Lohmeyer/JOKER**

Hochschulen sind primär erfolgreich durch Leistungen in Lehre und Forschung, nicht durch ihr Management. Ein erfolgreiches Hochschulmanagement schafft jedoch die Grundlagen und Rahmenbedingungen für die Erfolge (Shattock 2003, S. 1f.; Pellert 1999, S. 69), auch in der Weiterbildung. Eine Vielzahl an Weiterbildungsprogrammen ist in den letzten Jahren entwickelt und auf dem Weiterbildungsmarkt angeboten worden. Die Hochschulen setzen im Wettbewerb auf dem Weiterbildungsmarkt auf die Qualitätsfrage (Faulstich 2004, S. 4; Fröhlich/Jütte 2004, S. 9; Roland 2001, S. 103ff.). Meist betrachten Qualitätsmanagementkonzepte die Bereiche Lehr-, Prozess- und Ergebnisqualität als entscheidende Größe für den Erfolg der Weiterbildungsstudienangebote (Wimmer/Frank 1999, S. 385ff.). Daneben gibt es die Dimension Beziehungsqualität, die bis dato kaum Beachtung in den Modellentwicklungen erhalten hat. Aber gerade Lehr-Lern-Prozesse und der Lernerfolg werden durch die Beziehung zwischen Studierenden und Lehrenden maßgeblich gesteuert. Durch den Wettbewerb müssen Hochschulen auch im Weiterbildungsmarketing neue Wege der Ansprache von Interessenten suchen. Eine Befragung bei den Weiterbildungseinrichtungen der Hochschulen (Pausits 2005) hat gezeigt, dass in der Zukunft die Bedeutung von Beziehungsmanagement in allen Bereichen weiter steigen und eine entscheidende Rolle spielen wird (Abbildung 1). Der Paradigmenwechsel von der Produktorientierung zu Beziehungsorientierung findet auch an Hochschulen statt.

Das Modell des Relationship Management (RM) als ein denkbarer Lösungsweg zeigt die Möglichkeiten einer Kunden- und Beziehungsorientierung an Hochschulen. Die Genese des Modells liegt in dem betriebswirtschaftlichen Modell des Customer Relationship Ansatzes. Der Ausgangspunkt für die Entwicklung eines RM-Konzeptes basiert auf folgenden Beobachtungen:

Die Hochschulen sind **Dienstleistungseinrichtungen**, deren Aufgabe es ist, Leistungen in Lehre, Forschung und Weiterbildung zu erbringen und an zugehörige Leistungsnachfrager zu übergeben. Sinz (1995, S. 225) leitet aus dem Anspruch der Dienstleistungsorientierung eine unumgängliche Wettbewerbsfähigkeit und Lebensfähigkeit ab und betont, dass diese ein notwendiges Kriterium ist, um den gesellschaftlichen und kulturellen Auftrag von Weiterbildung wahrnehmen zu können. Die Veränderung von einem Verkäufermarkt zum **Käufermarkt** (Thielemann 1997;

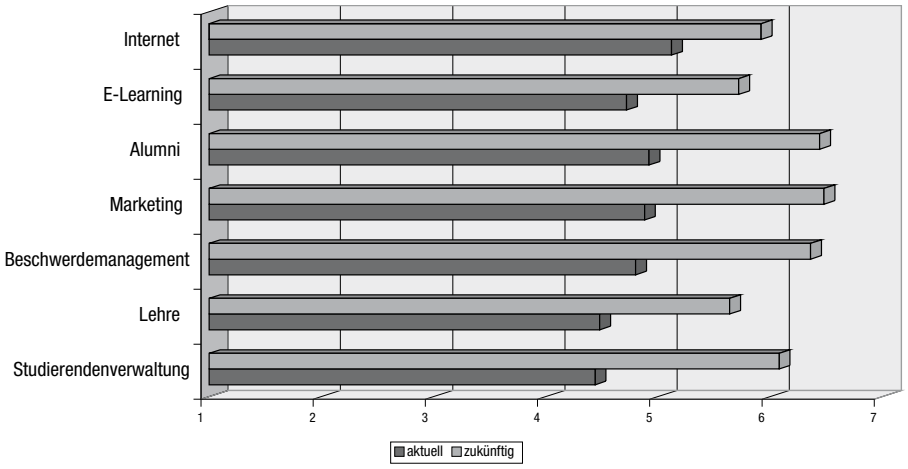


**Abb. 1: Aktuelle und zukünftige Bedeutung des Beziehungsmanagements.**

Schäfer 2003, S. 144; Rothschild/White 1993, S.20f) zwingt die Hochschulen, die eigenen Potenziale und Prozesse kritisch zu hinterfragen und nach dem Markt auszurichten. Letztlich ist die Fähigkeit, auf wechselnde Kundenanforderungen schnell und flexibel reagieren zu können, ein wichtiges Kriterium für den Erfolg auf dem Weiterbildungsmarkt. Die Veränderungen der Wissensvermittlung (Müller-Böling 2000, S. 35ff.) bedeuten nicht zuletzt eine Kundenorientierung insofern, dass die „Potenziale und Prozesse auf die durch die Studierenden gegebenen Lernvoraussetzungen abgestimmt werden" (Hansen 1999, S. 371), z.B. durch Flexibilisierung der Lernzeiten und Lernorte. Die Verbesserung der eigenen Dienstleistungen erfolgt durch die Ausrichtung der Leistungen nach den Studierenden sowie durch den besseren Einsatz der Studierenden als externe Faktoren (Referenzgröße). Diese Kundenorientierung spiegelt sich in den Serviceprozessen der Hochschule und in der Wahrnehmung der Studierenden als Kunden wider.

Bei Wirtschaftsunternehmen führte die strategische Kundenorientierung zu einem ganzheitlichen Ansatz des **Customer Relationship Management (CRM)**. Dieses versucht auf lange Sicht die Wettbewerbssituation eines Unternehmens durch Kundenorientierung zu verbessern (Anton 1996, S. 14). Vergleichbar zu den Kunden der Unternehmen sind auch Studierende – wie bei kaum einer anderen Dienstleistung – in den Leistungserstellungsprozess direkt mit einbezogen. Mit ihren persönlichen Talenten und Grenzen als Bestimmungsgrößen nehmen sie direkten Einfluss auf das Ergebnis des Studiums bzw. auf den Leistungserstellungsprozess und sind damit Co-Produzenten der Hochschule (Klumpp/Fröhner 2005, S. 6f.). Diese Interaktion zwischen Hochschule und Studierenden ist das Wesensmerkmal eines (Weiterbildungs-) Studiums. Die Interaktionen zwischen Studierenden und Hochschule besitzen einen Zeitbezug und können auf Dauer angelegt sein. Sind nach dem Studienabschluss hinreichende Möglichkeiten vorhanden, kann die Beziehung weiter ausgebaut, verstärkt und verlängert werden. Die Grundlagen hierfür werden bereits während des Erststudiums gelegt. Eine Wahrnehmung der Alumni als Potenzial für Drittmittelakquise – wie es heute an Hochschulen passiert – findet allerdings zu spät statt. Eine ganzheitliche Betrachtung des Studierenden-Alumni-Lebenszyklus mit der Hochschule

ist hier notwendig. Denn nur so können die Potenziale voll ausgeschöpft werden. Alumni, die während des Studiums schlechte Erfahrungen mit der Hochschule gemacht haben, sind viel schwieriger wieder zu gewinnen als diejenigen, die über die Studienzeit hinweg gegenüber der Hochschule eine positive Einstellung entwickelt haben. Umgekehrt gilt auch: Wenn eine Hochschule sich jeweils nur an der Phase bis zum Studienabschluss des Weiterbildungsprogramms orientiert, entgehen ihr wesentliche Nutzungspotenziale.

**Dipl.-Kfm. Attila Pausits ist Lehrgangsleiter und Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Department für Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement der Donau-Universität Krems.**

**Student Lifetime Management**

Das Student Lifetime Management ist ein ganzheitlicher Ansatz und hat die Aufgabe den Beziehungszyklus der Studierenden zu analysieren, zu planen und zu gestalten. Analog zu Diller (Diller 2000, S. 20ff.; Klumpp/Fröhner, 2005 S. 8) können die Grundprinzipien des Student Lifetime Management wie folgt definiert werden:

- **Intention einer einzigartigen Beziehung zu den Studierenden:** Dies ist die Grundlage von den SRM-Überlegungen. Ohne die Zielsetzung, eine besondere Beziehung zu realisieren, haben alle Bemühungen eines SRM geringe Erfolgschancen.
- **Individualität gegenüber den Studierenden:** Unterschiedliche Studierendensegmente sollen unterschiedliche Angebote und Dienstleistungsofferte erhalten.
- **Information über die Studierenden:** Um den ersten beiden Punkten entsprechen zu können, ist es notwendig, im Sinne des SRM möglichst umfassende Informationen über die Studierenden zu gewinnen, zu speichern und auszuwerten.
- **Integration der Studierenden:** Die Beteiligung der Studierenden an dieser Informationssammlung ist dabei zwingend und ohne eine Integration der Studierenden in die Tätigkeiten und Aktivitäten der Hochschule nicht denkbar.
- **Interaktionen mit den Studierenden:** Erst durch die Interaktion wird es möglich sein, Daten und Informationen zu sammeln oder überhaupt eine Beziehung zu den Studierenden aufzubauen.
- **Investment in die Studierenden:** All diese Schritte sind nicht kostenlos zu realisieren. SRM erfordert auch die Bereitschaft, sich finanziell zu engagieren. Angesichts der angestrebten Erfolge und Ergebnisse sind dies jedoch keine reinen Kosten, es ist eine Investition in die Studierenden und damit auch in die Zukunft der Hochschul-Organisation.

Um die Beziehung zwischen Studierenden und der Hochschule auf Dauer zu festigen, wurde das Student Lifecycle Modell als Phasenmodell der Beziehung entwickelt. Der **Student Life Cycle** zeigt die einzelnen Stadien einer Studierendenbeziehung auf, indem die Entwicklung der Beziehungsstärke z.B. operationalisiert durch die Betreuungsintensität in Abhängigkeit von der Beziehungsdauer unterschiedliche Ausprägungen annimmt. Daraus lässt sich ein **Phasenmodell des Kundenlebenszyklus für Hochschulen** ableiten (siehe Abbildung 2).

**Abb. 2: Die Phasen des Student Life Cycle Modells.**

Dabei zielt die Betreuungsintensität auf Leistungsertrag und -kosten der Kunden der Weiterbildungsmaßnahmen. In der **Anbahnungsphase** werden die neuen Studierenden akquiriert und selektiert. In der **Sozialisationsphase** lernen die Studierenden die Hochschule und deren Haupt-

und Nebenprozesse kennen. Nachdem die Studierenden sich eingelebt haben und Wissen über den Prozess und die Durchführung des Weiterbildungsstudiums erworben haben, steigt die Beziehungsintensität in den Phasen der **Expansion & Reife** und in **Bewertung & Commitment** permanent an. Solche Ereignisse sind z.B. Workshops, Seminare, Abschlussarbeit oder Prüfungen, die eine erhöhte Betreuung und Interaktion verlangen. Abhängig davon, in welcher Phase sich die Studierenden befinden, existieren beziehungsphasenorientierte Strategietypen (Georgi 2000, S. 239), die zum Einsatz kommen können:

- Eine **kurzfristige Verbundenheitsstrategie** dient zum Aufbau von Vertrauen durch die Darstellung und Dokumentation von Qualität und Kundenorientierung. Treffen mit Absolventen des Programms, Vorteilhafte Zahlungsmodalitäten, Finanzierungshilfen sind einige Beispiele hierzu.
- Eine **langfristige Verbundenheitsstrategie** sichert die Kontinuität und die Abwicklungsformen, so dass sich die Studierenden durch die eigenen Erfahrungen und ihr Wissen über die Hochschule heimisch fühlen und sich mit dieser identifizieren. Gleichbleibende Ansprechpartner, wie Lehrgangsleitung und Lehrgangsassistenz für die Dauer des Studiums, sind ein wesentlicher Faktor.
- Eine **kurzfristige Gebundenheitsstrategie** schafft die notwendige temporäre Stabilität als Basis, damit darauf aufbauend die Beziehung dauerhaft besteht. Insbesondere am Anfang der Beziehung, wenn das Vertrauen erst aufgebaut werden soll, wird z.B. durch vertragliche Absicherung versucht, Austrittsbarrieren einzurichten. So werden beispielsweise Studienplatzreservierungsgebühren als Anzahlung für das Weiterbildungsprogramm vor Beginn des Studiums erhoben.
- **Langfristige Gebundenheitsstrategie:** Austrittsbarrieren, die über die Zeit hinweg die Beziehung festigen sind u.a. die Einrichtung eines Unikat-Studienganges, Zertifizierung und Akkreditierung, aber auch die Anmeldung für das gesamte Studium, Einhebung der Studiengebühren etc.

In welcher Phase welcher Strategietyp eingesetzt werden kann, zeigen nachstehende Ausführungen, wobei zunächst die einzelnen Phasen und dann die ausgewählten Strategietypen dargestellt werden.

### Phase I – Anbahnung:

In dieser Phase beginnt für den potenziellen Studierenden die aktive Orientierungs- und Auswahlphase bezüglich der angestrebten Weiterbildungsrichtung und der Hochschule. Diese Phase kann bei den Interessenten unterschiedlich lang dauern. Durch die berufliche und familiäre Einbettung ist im Normalfall davon auszugehen, dass die Vorbereitungszeit ca. ein Jahr dauert. (Diese Erkenntnis resultiert aus den Erfahrungen an der Donau-Universität Krems.) Es gibt jedoch auch Ad-hoc-Interessenten, die entweder erst kurzfristig von dem Weiterbildungsangebot erfahren. Andere entscheiden sich erst knapp vor Studienbeginn für die Teilnahme an einem Weiterbildungsprogramm. In der Anbahnungsphase geht es darum, für jeden potenziellen Studierenden die notwendigen und die für ihn richtigen Informationen möglichst leicht erreichbar zur Verfügung zu stellen. Hochschulen betreiben in dieser Phase eine aktive Kommunikationspolitik durch Hochschulinformationstage, Zusendung angeforderter Informationen, individuelle Beratungsgespräche oder Online-Marketing. Diese Maßnahmen zielen auf eine **kurzfristige Verbundenheitsstrategie** ab. Dabei sollen die Interessenten von der Qualität, den Inhalten, dem Preis-Leistungsverhältnis und von den persönlichen Nutzungspotenzialen überzeugt werden. Da die Entscheidungsfindung (wie oben ausgeführt) unterschiedlich ist, müssen auch die Marketingstrategien entsprechend geplant und durchgeführt werden. Bei Erfolg dieser Akquisitionsbemühungen beginnt die zweite Phase, nämlich die der Aufnahme.

**Literatur:**


**Anton, J., Customer Relationship Management – Making hard Decisions with Soft Number, New Jersey 1996.**

**Diller, H., Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers, in: Henning-Thurau,T./Hansen,U. (Hrsg.), Relationship Marketing. Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin 2000, S. 20-48.**

**Erichsen, H. U., Weiterbildung-Evaluation-Akkreditierung. Herausforderungen von Wissenschaft und Gesellschaft, in: Fröhlich, W./Jütte, W. (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der postgradualen Weiterbildung, Münster 2004, S. 21-29.**

**Faulstich, P. Akkreditierung und Qualität wissenschaftlicher Weiterbildung, http://www.dgwf.net/docs/Akkreditierung_Qualitaet.pdf (Abruf 7.8.2006).**

**Fröhlich W./Jütte W (Hrsg.), Qualitätsentwicklung in der wissenschaftlichen Weiterbildung, Münster 2004.**

**Gale, B. T., Managing customer value – creating quality & service that customers can see, New York 1994.**

**Georgi, D., Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden 2000, S. 201-227.**

**Hansen, U., Die Universität als Dienstleister: Thesen für ein leistungsfähigeres Management von Hochschulen, in: Stauss, B./Balderjahn, I./Wimmer, F. (Hrsg.), Dienstleistungsorientierung in der universitären Ausbildung: Mehr Qualität im betriebswirtschaftlichen Studium, Stuttgart 1999, S. 369-385.**

**HEFCE, Strategic Plan 2003-2008. 03/12, Bristol 2003.**

**Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.), IT-Systeme im CRM – Aufbau und Potentiale, Wiesbaden 2004.**

**Jütte, W., Lebensbegleitendes wissenschaftliches Lernen fördern – Das Forschungsprogramm der Interdisziplinären Plattform Weiterbildungsforschung, Nr. 2, S. 21-37., Studies in Lifelong Learning, Krems 2003.**

**Klumpp, M./Fröhner, S., Leitfaden Alumniarbeit an Hochschulen: Nutzen der Ehemaligen in der Arbeit von Alumni-Organisationen – Theoretisch-konzeptionelle Fundierung im Relationshipmarketing und Ableitung von Handlungsempfehlungen, in: Klumpp, M./Lenk, T./Vonesch, P., Leitfaden Alumniarbeit an Hochschulen: Zentrale und dezentrale Aufgabenverteilung in der Alumni-Arbeit, http://www.alumni-clubs.net/uploads/media/acn_leitfaden01_02.pdf [Abruf 5.06.2004].**

**Müller-Böling, D., Die entfesselte Hochschule, Gütersloh 2000.**

**Pellert, A., Die Universität als Organisation: die Kunst, Experten zu managen, Wien 1999.**

**Roland, F., Dimensionen des Qualitätsmanagements an Hochschulen, in: Cordes, J./Roland, F./Westermann G. (Hrsg.), Hochschulmanagement: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung, Wiesbaden 2001, S. 103-123.**

**Rothschild, M./White, L., The University in the Marketplace: Some Insights and Some Puzzles, in: Clotfelter, C./Rothschild, M. H. (Hrsg.), Studies of Supply and Demand in Higher Education, Chicago 1993, S. 11-42.**

**Schäfer, E., Strukturen wissenschaftlicher Weiterbildung, AUE - Informationsdienst Hochschule und Weiterbildung, Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e.V. (DGWF) 2003, S. 14-27.**

**Shattock, M., Managing Successful Universities, Maidenhead 2003.**

**Sinz, E. J., Serviceorientierung der Hochschulverwaltung und ihre Unterstützung durch workfloworientierte Anwendungssysteme, Düsseldorf 1995, S. 225-237.**

**Stauss, B., Perspektivenwandel – Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Thexis, 17. Jg., Nr. 2, S. 15-18.**

**Phase II – Aufnahme & Sozialisation:**

Diese Phase fällt mit dem Beginn des Studiums zusammen und dauert die ersten paar Monate. Die Studierenden haben das Studium aufgenommen, und damit beginnt eine Zeit, in der erste Erfahrungen gesammelt werden. Gerade in dieser Phase ist es wichtig, dass möglichst rasch eine **kurzfristige Gebundenheit** zwischen Studierenden und Hochschule entsteht. Erst wenn die an das Studium geknüpften Erwartungen als erfüllt angesehen werden, kann es zu einer positiven Entscheidung bezüglich der Fortführung des Studiums kommen. Wird das Studium fortgeführt, geht die Beziehung zwischen Hochschule und Studierenden in die Phase III, die Phase der Ausweitung, über.

**Phase III – Expansion & Reife:**

Diese dritte Phase beinhaltet die Zeit, in der Studierende typischerweise den engsten Kontakt zu ihren Hochschule haben. Diese ist durch Hausarbeiten, Seminare, aber auch durch die Erstellung einer Diplomarbeit oder Thesis in der intensiven Interaktion zwischen Hochschule und Studierenden begründet. Diese Phase dauert bis zur Abschlussprüfung. Bereits in dieser Phase ist es wichtig, dass durch gesetzte Maßnahmen eine **langfristige Gebundenheit** mit den Studierenden entsteht. Mit Abschluss dieser Phase geht die Beziehung in die vierte Phase über, die so genannte Bewertungsphase.

**Phase IV – Bewertung & Commitment:**

Diese Phase beginnt mit den Abschlussprüfungen und endet mit dem Commitment der Hochschule über die erbrachten Leistungen sowie mit dem Commitment der Studierenden über die erhaltenen Leistungen und das erlernte Wissen. Folglich liegt diese Phase unmittelbar vor dem Studienende bzw. direkt nach dem Studienabschluss. Die Dauer dieser Phase ist vergleichsweise unbestimmt (Klumpp/Fröhner 2005, S. 7), sollte sich aber idealerweise zumindest über die nächsten Jahre des beruflichen Lebenslaufes erstrecken und mündet entweder in Alumni-Aktivitäten und/oder – im Sinne des lebensbegleitendes Lernens – in die Aufnahme eines nächsten Weiterbildungsprogramms. Der Begriff des Commitments macht dabei deutlich, dass es darum geht, auf Seiten der Studierenden und Absolventen ein Gefühl der **langfristigen Verbundenheit** (HEFCE 2003, S. 8) erreicht zu haben, welches die Beziehung auch nach Abschluss des Studiums fortführt. In dieser Phase wird die Erhaltung des direkten und unmittelbaren Kontaktes zwischen Studierenden und Hochschule schwierig, eine Reife der Beziehung kann folglich nicht mehr stattfinden, sondern der Grad des erreichten Commitments entscheidet über die Frage, ob und in welchem Umfang eine Beziehung zwischen Studierenden und Hochschule überhaupt über das Studium hinaus zustande kommt (Klumpp/Fröhner 2005, S. 7). Nach Abschluss des Studiums verlassen die Studierenden die Hochschule und treten (wieder) vollständig in das Berufsleben ein. Durch die Abwesenheit und durch die Reduktion der Kontakthäufigkeit und -intensität entsteht eine Gefährdung der Beziehung (Georgi 2000, S. 230ff.). Diese Phase wird mit dem Zyklus des Alumni fortgesetzt.

**Phase V – Alumni & Revitalisierung:**

Die letzte Phase betrifft die Auflösung und Revitalisierung des Student Live Cycle. Nach dem Abschluss des Studiums ist es wichtig, von Seiten der Hochschule weiter in die Beziehung zu investieren. Alumniaktivitäten und der Wiedereinstieg in Weiterbildungsmaßnahmen ermöglichen eine Verstärkung der Beziehungsintensität und erzeugen damit einen positiven Leistungsbetrag für die Hochschule. Dieser Leistungsbetrag kann monetär sein, z.B. in Form von Studiengebühren oder Sponsoring, oder aber auch intellektuelles Kapital (durch Doktoratstudium, Forschungsarbeiten) bedeuten. Ein mögliches Entgegenwirken können die Alumni-Organisationen der Hochschulen

**Thielemann, U., Über das Verhältnis von Moral und Wirtschaft. Das Beispiel des Weiterbildungsmarktes, in: Geißler, H. (Hrsg.), Weiterbildungsmarketing, Neuwied 1997, S. 11-36.**

**Wimmer, F./Frank, B., Verbesserung der Lehre durch Qualitätsmanagement, in: Stauss, B./Balderjahn, I./ Wimmer, F. (Hrsg.), Dienstleistungsorientierung in der universitären Ausbildung: Mehr Qualität im betriebswirtschaftlichen Studium, Stuttgart 1999, S. 385-413.**

**Zezelj, A., DAS CLV-Management-Konzept, in: Hofmann, M./Mertens, M. (Hrsg.), Customer-Lifetime-Value-Management, Wiesbaden 2000, S. 9-29.**

**Verworn, B./Herstatt, C., Die Hebelwirkung der frühen Innovationsphasen, in: Wissenschaftsmanagement 12 (2005) 2, S. 17-19.**

**Watts, T./Swann, P. G. M./Pandit, N. R., Virtual reality and innovation potential, in: Business Strategy Review 9 (1998) 3, pp. 45–54.**

**Stichwörter**

Weiterbildungsmanagement
Relationship Management
Student Lifetime Management
Student Life Cycle

**Eine effiziente Umsetzung der langfristigen Bindung von Kunden in den einzelnen Phasen im Student Life Cycle Modell ist die Aufgabe des Student Lifetime Management. Dieser Ansatz impliziert einen studierendengerechten Einsatz von Maßnahmen der Interessenten-, Studierenden- und Alumnibindung.**

bewirken. Absolventen haben die Möglichkeit, durch die gesetzten Aktivitäten der Alumniorganisation, die meistens als Alumni-Verbände oder Alumni-Clubs organisiert sind, die Beziehung aufrechtzuhalten oder wieder mit der Hochschule in Kontakt zu treten. Bei der Rückgewinnung spielen die **kurzfristigen Verbundenheitsstrategien** eine wesentliche Rolle, wie z.B. ein Jahr kostenlose Mitgliedschaft im Alumni-Club. In der Alumni-Arbeit werden **langfristige Verbundenheitsstrategien** und Maßnahmen zum Einsatz kommen, die auf die Aufrechterhaltung der Beziehung abzielen, beispielsweise Update-Seminare oder Absolvententreffen.

Eine effiziente Umsetzung der langfristigen Bindung von Kunden in den einzelnen Phasen im Student Life Cycle Modell ist die Aufgabe des **Student Lifetime Management**. Dieser Ansatz impliziert einen studierendengerechten Einsatz von Maßnahmen der Interessenten-, Studierenden- und Alumnibindung. In Abhängigkeit von den einzelnen Phasen der Beziehung sollen die adäquaten Maßnahmen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Studierendenbindung beitragen können, gewählt werden (Gale 1994, S. 43f.; Georgi 2000, S. 202f.; Tinto 1993, S. 15ff.; Zezelj 2000, S. 9f.). Daher sind die relevanten Bindungsdeterminanten zu bestimmen und zu den einzelnen Phasen zuzuordnen. Die einzelnen Phasen des Student Life Cycle antizipieren unterschiedliche von der Hochschule gesetzte Maßnahmen. Diese Maßnahmen lassen sich zu drei Gruppen aggregieren: Interessentenmanagement, Studierendenmanagement und Rückgewinnungsmanagement. Eine erste Gegenüberstellung der Lebenszyklusphasen, Lebenszyklusmaßnahmen und der Beziehungsintensität (Stauss 2000, S. 16f.) zeigt Abbildung 3.

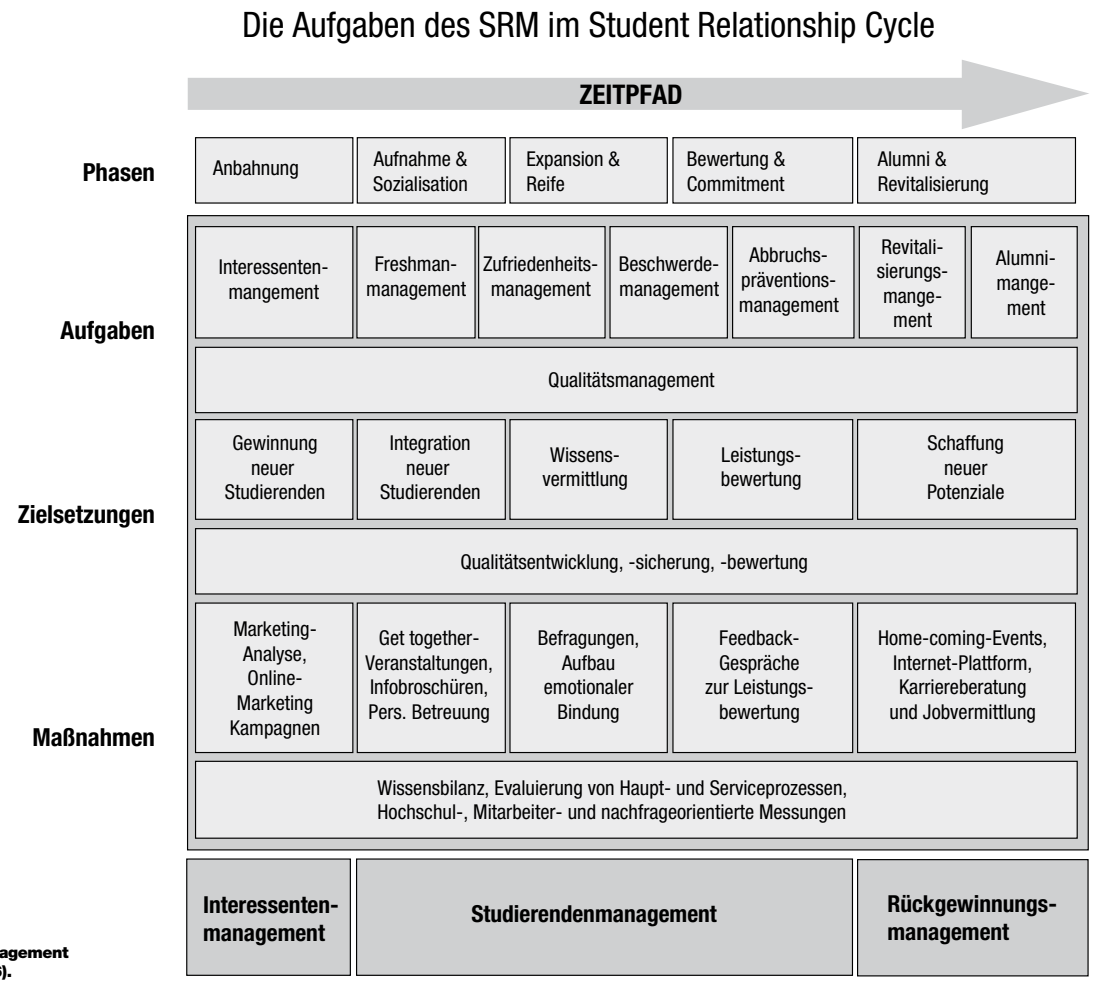


**Abb. 3: Student Lifetime Value Management (in Anlehnung an Stauss 2000, S.16).**

### Erfahrungen an der Donau-Universität Krems

Die Donau-Universität Krems wurde 1995 mit dem Ziel gegründet, wissenschaftliche Weiterbildung in Österreich als eine eigenständige staatliche Hochschule anzubieten. Die Universität bietet nur wissenschaftliche Weiterbildung an und ist damit ein europäisches Modellprojekt. In ca. 130 Masterprogrammen studieren zurzeit über 3.200 Studenten aus mehr als 30 Ländern. Die Hochschule hat eine Eigenfinanzierungsquote von nahezu 75 %. Dies zwingt die Universität, in einem verschärften Wettbewerb mit innovativen Lösungsansätzen die Marktposition in der wissenschaftlichen Weiterbildung zu sichern. Statt ein umfassendes RM einzusetzen, wurden im Bereich des Interessentenmanagements das Kampagnenmanagement und die Interessentenbetreuung, im Bereich des Qualitätsmanagements die Studierenden- sowie Vortragendenbetreuung und Evaluierung als wichtigste Bereiche definiert. Gleichzeitig wurden diese mit dem höchsten positiven Einfluss im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung („quick wins“) an der Donau-Universität Krems identifiziert.

Das Projekt mit dem Namen „Kontaktmanagement 2003“ wurde vom Rektorat unterstützt und durch ein Projektkernteam, zusammengesetzt aus den unterschiedlichen Organisationseinheiten (Vertreter der Fachbereiche, PR & Marketing, EDV, Studien-Service Center), durchgeführt. Die strategische Ausrichtung, Zieldefinition und Umsetzungsplanung sowie Durchführung erfolgte durch das Team. Die Integration aller zu diesem Zeitpunkt vorhandenen 17 Datenbanken durch den Einsatz eines CRM-Softwaretool in ein Student Data Warehouse war eine der Herausforderungen des Projektes. Als Ergebnis entstand ein gemeinsames Data Warehouse mit über 27.000 Unternehmens- und über 47.000 Personendaten. Die offenen Schnittstellen zu Bibliotheksystem, Finanz-Datenbank, Evaluierungssystem, Verrechnungssystem, Personalverwaltung, Content Management System für Internet, Studierenden sowie Lehrgangs- und Veranstaltungsverwaltung (Verwaltungsverbund West) ermöglichten eine schrittweise Integration dieser Bereiche. Bereits heute sind Verrechnungssystem, Finanzdatenbank sowie der Verwaltungsverbund West angebunden.

Die wichtigste Herausforderung war jedoch die Informationsverdichtung und -verknüpfung sowie die Motivation der Mitarbeiter, das System zu verwenden und relevante Daten einzugeben. Durch Schulungen und Round-Table-Gespräche wurde mit den Ängsten und Befürchtungen der Mitarbeiter aktiv umgegangen. Die schrittweise Integration führte zu einer evolutionären Umstellung. Dies hat insbesondere die Ressourcenbelastung des Projektes an der Hochschule in Grenzen gehalten.

Durch das RM System ist die Hochschule imstande, die Interessenten besser bedienen zu können. Funktionalitäten wie Statusverfolgung, Kontakthistorie, Kontaktplanung, Erfolgsbewertung der Kampagnen und anderer Marketingaktivitäten ermöglichen eine bessere Planung, Durchführung und Bewertung der Maßnahmen im Interessentenmanagement. Durch die Erfassung detaillierter Kundeninformation ist die Hochschule in der Lage, neue Kommunikationskanäle richtig zu bedienen. Durch die Segmentierung der Kunden können Personen eindeutig Gruppen zugeordnet werden, wie z.B. zur Lehre, zum Lehrgang und zu Fachgebieten. Dadurch wurde z.B. die Entwicklung von neuen Programmen erleichtert.

Die Verknüpfung der Finanz- und Studierendendaten erlaubt es jedem Lehrgangsleiter, die wirtschaftliche Situation des eigenen Lehrganges und die Zahlungsmoral der Studierenden zu kontrollieren.Weiterhin sind die Mitarbeiter der Hochschule durch die Möglichkeit, weitere Studierendendaten zu erfassen – beispielsweise Thema der Master-Thesis, belegte Fächer, Fachkompetenzen etc., in der Lage, das Studium jedes einzelnen Studierenden zu verfolgen und vorhandene Fachkompetenzen zu nutzen.

**keywords**

higher education management
relationship management
student lifetime management
student life cycle

**summary**

Relationship Management focuses on prospective students, students, alumni and the Higher Education Institutions. The continuous improvement of the relationship needs relevant customer data collection and analysis. Based on this, Higher Education Institutions are able to develop new strategies and activities for the relationship management.

**Das Relationship Management basiert auf einem beziehungsorientierten Ansatz zwischen Interessenten, Studierenden, Absolventen und der Hochschule. Um die Kunden der Hochschule besser bedienen zu können, ist es notwendig relevante Daten zu sammeln, zu analysieren und aus den Erkenntnissen entsprechende Aktivitäten abzuleiten. Im Sinne des Lifelong Learning sind die Beziehungen auf Dauer zu pflegen und zu halten.**

Eine aktuelle Herausforderung in diesem Projekt ist die Verbesserung des Evaluierungsprozesses der Vortragenden. Mit dem Einsatz von Online-Evaluierungen von Lehrveranstaltungen sowie deren direkter Verknüpfung zu den Vortragenden können Entwicklungen der Vortragendenqualität an der Hochschule, in einem ganzen Weiterbildungslehrgang sowie in den einzelnen Lehrveranstaltungen über die Zeit verfolgt werden. Durch die Evaluierung ausgelöste Veränderungsmaßnahmen werden genauso dokumentiert und mit den Studierenden in einem speziellen Lehrgang verknüpft. So können Veränderungspotenziale für einen Lehrgang erkannt und aktiv gestaltet werden.

Zwei plakative Optimierungsbeispiele sollen an dieser Stelle die Vorteile von RM abschließend darstellen: Die Versendung von Einladungen erfolgt aus dieser Datenbank. Eine Mehrfacheinladung der gleichen Person für dieselbe Veranstaltung ist heute nicht mehr möglich. Dies spart Kosten und schützt das Image der Hochschule. Ein anderes Beispiel ist Studierendenakquisition: Hat sich eine Person für mehrere Lehrgänge unterschiedlicher Fachbereiche interessiert, wurde sie von den Fachbereichen separat angesprochen. Da die Information über das Interesse in verteilten Systemen gespeichert wurde, war eine synchronisierte Interessentenbetreuung nicht möglich. Eine differenzierte Bearbeitung ist durch die Interessentenhistorie sowie das Attribut Lehrgangsinteressent im RM-System heute bereits möglich. Diese Koordination der Aktivitäten der Hochschule reduziert die Kosten und erzeugt gegebenenfalls durch die Abstimmung eine höhere Wahrscheinlichkeit dafür, dass aus dem Interessenten tatsächlich ein Teilnehmer wird.

## Fazit

Das Relationship Management basiert auf einem beziehungsorientierten Ansatz zwischen Interessenten, Studierenden, Absolventen und der Hochschule. Um die Kunden der Hochschule besser bedienen zu können, ist es notwendig relevante Daten zu sammeln, zu analysieren und aus den Erkenntnissen entsprechende Aktivitäten abzuleiten. Im Sinne des Lifelong Learning sind die Beziehungen auf Dauer zu pflegen und zu halten.

Das strategische Informationsmanagement nimmt eine wesentliche Rolle bei der Umsetzung eines erfolgreichen Relationship Management-Konzeptes ein. Erst wenn die richtigen Informationen mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien vernetzt sind, ist die Hochschule in der Lage ein effektives und effizientes RM zu betrieben. Die bestehenden kundenbezogenen Prozesse sind daraufhin zu überprüfen, ob sie den Erfordernissen der RM-Strategie der Hochschule gerecht werden, ob sie anzupassen sind oder ob neue Prozesse implementiert werden müssen. Eine derartige Neuimplementierung eines Hochschulprozesses könnte beispielsweise im Studienservice sein und durch die einfache Optimierung der schriftlichen und mündlichen Kommunikation mit den Studierenden bis hin zum Einsatz eines Kontaktmanagementsystems für die Studienanfragen realisiert werden.

Die Dienstleistungsqualität einer Hochschule hängt nicht nur von der Lehrqualität, sondern auch von der Beziehungsqualität ab. Mögliche Ansatzpunkte und Gestaltungsmaßnahmen wurden hier präsentiert sowie erste Erfahrungen beschrieben. Der Einsatz eines solchen Konzeptes geht mit einem Organisations- und Technologiewandel einher und sichert durch einen innovativen Ansatz einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber anderen Anbietern. Dies lässt sich einfach begründen: Sind die Kunden der Hochschule mit deren Leistungen zufrieden und werden diese Leistungen unter ökonomischen Gesichtspunkten erreicht, so wird die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule in der wissenschaftlichen Weiterbildung gesichert.

**Kontakt:**

**Dipl.-Kfm. Attila Pausits**
**Donau-Universität Krems**
**Department für Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement**
**Dr.-Karl-Dorrek Straße 30**
**A-3500 Krems**
**Tel.: +43 (0)27 32/893-22 66**
**Fax: +43 (0)27 32/893-43 60**
**E-Mail: attila.pausits@donau-uni.ac.at**