

Michael Krohn

## Marketing als strategisches Führungskonzept

Strategisches IT-Sourcing für Lehre und Studium

**Die Rolle der öffentlichen Hochschule als Kunde auf ihren Beschaffungsmärkten wird im Hochschulmarketing bislang vernachlässigt. Sie lässt sich durch das Industriegütermarketing erfassen. Im Rahmen einer vertikalen Marketingstrategie lassen sich die Beziehungen zu den Stakeholdern systematisch gestalten und die Potenziale der Digitalisierung nutzen.**

Die Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelt führt angesichts des raschen technologischen Fortschritts und der damit verbundenen Alterung des Fachwissens in der Hochschullehre zu einem Fokus auf übergreifende Kompetenzen. Die Lernenden rücken in den Mittelpunkt der Gestaltung von Blended-Learning-Formaten, die das selbstgesteuerte

Lernen für einen erfolgreichen lebenslangen Bildungsverlauf über innovative didaktische Konzepte (zum Beispiel Flipped Classroom, MOOCs, E-Voting) und Prüfungsformen (zum Beispiel Lernportfolios) begründen sollen. Ob die Hochschulen dieses Potenzial digitaler Medien nutzen können oder sich die derzeitige Skepsis bei den Lehrenden sowie das eher passiv angebotsgetriebene Nutzungsverhalten der Studierenden weiter durchsetzt, ist derzeit offen. Für die erfolgreiche Potenzialnutzung wird eine hochschulweite Digitalisierungsstrategie in der Lehre notwendig, die auch die organisatorischen Vorteile beim Übergang zur digitalen Verwaltung berücksichtigt (Lermen 2017).

Die Verbindung dieser Strategieentwicklung mit der erfolgreichen Positionierung der reformierten Hochschulen im Wettbewerb um knappe öffentliche Mittel und die besten Köpfe unter den Lehrenden, administrativ Beschäftigten sowie Studierenden rückt das Hochschulmarketing in den Mittelpunkt der nachhaltigen Strategieumsetzung gegenüber den internen und externen Stakeholdern. Der behutsame, zunächst intern reflektierte Aufbau der eigenen Hochschulmarke kann in der Lehre die eigene Wettbewerbsposition durch ein positives „digitales Image“ insbesondere bei den (potenziellen) Studierenden im Rahmen eines innovativen und kompetenzorientierten Studiums verbessern. Die Bildung der eigenen Markenidentität, die als Führungskonzept für die nachhaltige Verankerung des vertrauensstiftenden Selbst- und Fremdbildes nach innen und außen steht (Meffert et al. 2015), erfordert dafür angemessene IT-Systeme für Lehre und Studium auf dem digitalen Campus, sodass deren Beschaffung ebenfalls strategische Relevanz zukommt.

Während sich das aus dem Konsumgüterbereich stammende und damit traditionell auf die „Absatzmärkte“ ausgerichtete Hochschulmarketing an den Hochschulen etabliert hat und den strategischen Fokus auf ihre „Kunden“ richtet, liegt die systematische Beantwortung der Frage,



*Vertikales Hochschulmarketing muss als ein hochschulweiter Veränderungsprozess gedacht werden, dem zugleich ein strategisches Führungskonzept inhärent ist.*

*Foto: Julien Christ/pixelio*



Dr. rer. pol. Michael Krohn ist Leiter des Bereichs Studium und Prüfung an der Medizinischen Hochschule Hannover.

Foto: Privat

wie eine strategische Ausrichtung der Hochschule in ihrer eigenen Rolle als Kunde auf ihren Beschaffungsmärkten aussehen kann, derzeit noch weitgehend im Dunkeln. Dies birgt große Chancen für die Hochschulen mit Blick auf ihre zentralen Stakeholder, da die von der Politik auf den Weg gebrachten Hochschulreformen auf Effizienzsteigerungen insbesondere in der Verwaltung abzielen.

Das damit angesprochene Industriegütermarketing zielt auf das Management von Wettbewerbsvorteilen bei der Vermarktung von Industriegütern, die von und zwischen Organisationen auf vorgelagerten Wertschöpfungsstufen durch eine Gruppe als einkaufsentscheidendes Gremium (Buying Center) beschafft werden. Die bei dessen Kaufentscheidung im Mittelpunkt stehende Risikoreduktion wird vor allem beim „Systemgeschäft“ relevant, das durch Folgekäufe zu einer hohen Bindung des Kunden an den Anbieter führt, wie dies bei einer langfristig angelegten Softwareimplementierung (zum Beispiel SAP/R3) und einer entsprechenden Reorganisation sowie spezifischen Schulung der Mitarbeiter der Fall ist. Das positive Image der Marke auf der Vorstufe lässt sich synergetisch auf die eigene Marke übertragen. Die Firma Intel wird zum Beispiel als begleitender Markenzulieferer intelligenter Prozessoren auf den Notebooks als Endprodukte ihrer Kunden wie Dell oder IBM explizit ausgewiesen („intel inside“). Der Kunde muss dabei die Vorteile einer besseren Vermarktung mit der steigenden, ausbeutbaren Abhängigkeit vom Systemlieferanten abwägen (Backhaus/Voeth 2014).

Die Strategie des Lieferanten, sich durch effiziente Standardlösungen selbst möglichst wenig an die einzelne Hochschule zu binden, ist im akademisch selbstverwalteten Hochschulbereich allerdings limitiert. Einem Campus-Management-System (CMS) zur zentralen Verwaltung der Stamm- und Bewegungsdaten in Studium und Lehre kommt etwa eine wichtige Bedeutung für die digitale Administration des studentischen Lebenszyklus zu. Umstritten ist dabei, ob es sich (derzeit) um eine Standardsoftware handelt, da während der Einführungsphase umfangreiche Anpassungen durch Programmierungen zur Erfüllung der hochschulspezifischen Anforderungen infolge kulturell höchst divergenter Fachbereiche notwendig werden. Die intern zum Teil hoch

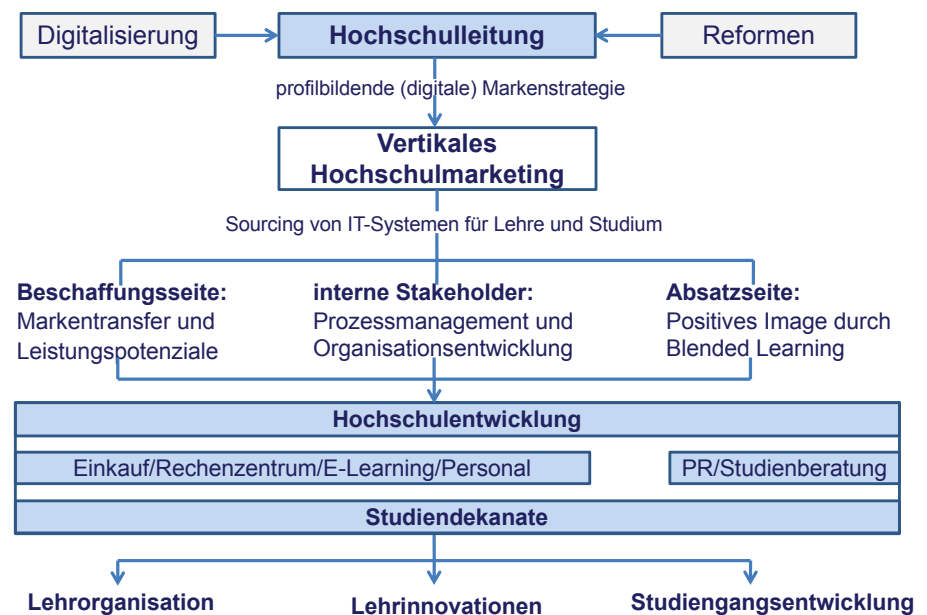


Abb. 1: Vertikales Hochschulmarketing beim IT-Sourcing für Lehre und Studium

## Stichwörter

Hochschulmarketing  
Digitalisierung  
Strategie  
Prozessmanagement  
Innovation

kontrovers geführte Anbieterauswahl sollte sich daher nicht allein auf technische Merkmale der Produkte konzentrieren, sondern diese dabei als soziotechnische Systeme verstehen, die in einem rekursiven Verhältnis zur Hochschulorganisation stehen (Auth 2016).

Für die Hochschulleitung stellt die markenbewusste Bewältigung des Spannungsfeldes zwischen effizienzorientierter, hochschulweiter Standardisierung und kulturell gebotener, fachspezifischer Individualisierung der digital unterstützten Prozesse eine zentrale Herausforderung dar. Effiziente IT-Lösungen erfordern eine projektbegleitende Organisationsentwicklung im Rahmen des internen Marketings, um ein bereichsübergreifendes Prozessverständnis zu etablieren. Für die Hochschulen als öffentliche Beschaffer von strategisch relevanten Informationstechnologien ergeben sich daher relevante betriebswirtschaftliche Anknüpfungspunkte, ihre Marken- und Beschaffungsstrategie über ein „vertikales Hochschulmarketing“ besser aufeinander abzustimmen. Dadurch kann erstens die eigene Unsicherheit gegenüber dem IT-Anbieter, zweitens die Unsicherheit der internen Stakeholder gegenüber zentralen IT-Lösungen und drittens die Unsicherheit der Nachfrager bezüglich der Qualität der Leistungen der Hochschulen in Forschung und Lehre durch ein integratives Managementkonzept reduziert werden.

### Marketing als hochschulweiter Veränderungsprozess

Spezifische Investitionen auf beiden Seiten erhöhen den Wert der Geschäftsbeziehung und führen tendenziell zum Single Sourcing mit nur einem Zulieferer. Seine Auswahl erfolgt neben den produktbezogenen Leistungsmerkmalen Qualität, Preis, Zeit und Ort durch die Beurteilung der auf die Beziehung gerichteten strategischen Leistungspotenziale. Diese umfassen die Innovationsfähigkeit durch den Einsatz neuer Produkte und Verfahren auf Basis einer hohen Technologiekompetenz, die Integrationsfähigkeit in die Kommunikations- und Produktionsprozesse des Kunden sowie die Flexibilität als Fähigkeit zur effizienten und effektiven Anpassung an Umweltänderungen. Mithilfe von Gesamtbewertungsverfahren wie der Portfolio-Methode können die Lieferanten in einer Matrix mit in der Regel einem externen und einem internen Faktor positioniert werden, um daraus Normstrategien für die Auswahlentscheidung zu entwickeln (Backhaus/Voeth 2014).

Im Rahmen des vertikalen Marketings sollte diese strategische Lieferantenauswahl über eine zentrale Einrichtung „Hochschulentwicklung“ erfolgen, die in enger Anbindung an die Hochschulleitung die einheitliche Umsetzung der Marken- und Digitalisierungsstrategie im Dialog mit den Fachvertretern verantwortet. Als professionelle Projektentwickler für hochschulweite Veränderungsprozesse bündeln dessen akademisch qualifizierte Mitarbeiter der sogenannten „Neuen Hochschulprofessionen“ bei komplexen IT-Projekten die relevanten Vertreter aus den unterschiedlichen Ressorts und Fakultäten zu einem kleinen entscheidungsfähigen Gremium, das als Buying Center fungiert.

Neben dem Einkauf betrifft dies in den ersten beiden Bereichen vor allem das Rechenzentrum für die Infrastruktur, die zentrale Didaktik und Medientechnik im Bereich E-Learning und den Personalbereich zum Aufbau der erforderlichen Nutzerkompetenzen in der Fläche. Mit Blick auf die Absatzseite sind dann die PR-Abteilung und die einzelnen Beratungsstellen für Studierende einzubinden, um die Neuerungen nach außen zu kommunizieren. Außer der bislang noch häufig ausstehenden Weiterentwicklung des in der Regel rein lehrbezogenen QM zu einer integrativen Hochschulentwicklung steht dieser strategische Ansatz vor weiteren Herausforderungen.

In der Praxis des relativ stark regulierten öffentlichen Einkaufs stellen entgegen der politisch geforderten ökologischen, sozialen oder innovationsorientierten Zielerreichung nach wie vor der



**Effiziente IT-Lösungen erfordern eine projektbegleitende Organisationsentwicklung im Rahmen des internen Marketings, um ein bereichsübergreifendes Prozessverständnis zu etablieren.**

#### Literatur:

- Auth, G. (2016): Die Rolle von Campus-Management-Systemen für die Digitalisierung der Hochschulen. In: Die Neue Hochschule, Nr. 04/2016, 114-117.
- Backhaus, K./Voeth, M. (2014): Industriegütermarketing. München.
- BME (2015): Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. Das Profil des öffentlichen Einkaufs: Leitfaden. Frankfurt am Main.
- EBig, M. (2013): Das Konzept der exzellenten öffentlichen Beschaffung. In: EBig, M./Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (Hrsg.): Exzellente öffentliche Beschaffung. Wiesbaden, 9-35.
- Lernen, M (2017): Digitalisierung der Hochschullehre. In: Erpenbeck, J./Sauter, W. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Stuttgart, 337-353.
- Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2015): Marketing. Wiesbaden.



**In der Praxis des relativ stark regulierten öffentlichen Einkaufs stellen entgegen der politisch geforderten ökologischen, sozialen oder innovationsorientierten Zielerreichung nach wie vor der Einkaufspreis beziehungsweise die Anschaffungskosten das wichtigste Kaufkriterium für das Vergabeverfahren dar.**

Einkaufspreis beziehungsweise die Anschaffungskosten das wichtigste Kaufkriterium für das Vergabeverfahren dar. Dahinter folgen Kosten-Nutzen-Analysen und die Kostenvergleichsrechnung, während umfassende Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen nur selten verwendet werden. Das zunehmende Outsourcing, etwa im Bereich von IT-Infrastrukturen, führt auch im öffentlichen Sektor zum verstärkten Kauf von komplexen Dienstleistungsbündeln, was betriebswirtschaftliches Wissen für einen strategischen Einkauf wichtig werden lässt (Eßig 2013).

Die geringeren Verhaltensspielräume haben im öffentlichen Einkauf im Vergleich zur Privatwirtschaft dagegen zu einer rein operativen Ausrichtung geführt. An vielen Stellen beschaffen die Abteilungen und auch die Leitungen im Rahmen eines „Maverick Buying“ unabgestimmt selbst, ohne den Einkauf überhaupt einzubeziehen. Das mangelnde Wissen über die politischen Zielsetzungen, eine fehlende übergeordnete Stelle für eine Einkaufsstrategie, unklare Strukturen, dezentrale Verantwortlichkeiten sowie Engpässe beim betriebswirtschaftlich qualifizierten Personal verhindern derzeit eine strategische Einbindung des öffentlichen Einkaufs mit dem Schwerpunkt der Innovationsorientierung (BME 2015).

Diese strategische Lücke im Einkauf führt in Verbindung mit der Fächerspezifität und der erforderlichen frühzeitigen Einbindung relevanter Vertreter der internen Stakeholder dazu, neben der Verwaltung vor allem die eigenen Studiendekanate in die zentralen Sourcingentscheidungen eng miteinzubeziehen. Dort verbindet sich das lokale Wissen über die Interessen und Bedürfnisse der Studierenden und Dozierenden eines Studienganges mit der klaren Zuständigkeit, die digitale Wende in kompetenzorientierte Lehre und Studiengänge zu überführen. Neben der administrativen Lehrorganisation wird hierbei auch die didaktisch kompetente Gestaltung von Lehrinnovationen zukünftig eine größere Rolle spielen, deren curriculare Institutionalisierung zur Studiengangsentwicklung mit entsprechendem „Wettbewerbspotenzial“ wird.

Nach der Ernüchterung durch die vielen (drittmittelgeförderten) Insellösungen beim E-Learning und die nicht genutzten hochschulweiten Synergien kann die durch die Hochschulentwicklung gesteuerte Projektgruppe die umfassende Digitalisierungsstrategie erfolgreich umsetzen, wenn es gelingt, das Spannungsverhältnis im Prozessmanagement durch die Einführung der erforderlichen technischen wie organisatorischen Schnittstellen zwischen den einzelnen Bereichen zu bewältigen. Dazu muss auf Basis vertrauensvoller Beziehungen zunächst ein gemeinsames Qualitätsverständnis erarbeitet werden, um dieses in effiziente Prozesse und Strukturen zu überführen. Hierzu sind bei den Beteiligten entsprechende Führungs- und Schlüsselkompetenzen erforderlich, die im Hochschulalltag längst nicht den Regelfall darstellen und umfassendere Entwicklungsprogramme benötigen.

### Fazit

In diesem Sinne geht es auch beim vertikalen Hochschulmarketing um einen hochschulweiten Veränderungsprozess, der eine akzeptierte kollektive Denkhaltung vermittelt, die Marketing nicht mehr nur als eine Organisationsfunktion versteht, sondern darüber hinaus auch als strategisches Führungskonzept interpretiert, welches die marktorientierte Koordination aller Funktionsbereiche mit Blick auf die Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden umfasst (Meffert et al. 2015). Die Akzeptanz dieses Ansatzes bei den vielfältigen Stakeholdern hängt neben seiner spezifischen Ausgestaltung für die pluralistischen öffentlichen Hochschulorganisationen davon ab, inwieweit die Umsetzung der neuen managerialen Steuerungsmodelle insgesamt fortschreitet. Die dadurch erhöhte Nachfrage nach hochschulweiten Standards kann die Effizienzpotenziale der Digitalisierung nutzen, indem die technischen Möglichkeiten mit sozialen Innovationen verbunden werden, die in einem rein gewinnorientierten Unternehmen gar nicht „denkbar“ wären.

### Kontakt:

Dr. Michael Krohn  
 Medizinische Hochschule Hannover  
 Carl-Neuberg-Straße 1  
 30625 Hannover  
 Tel.: +49 511 532 9010  
 Fax: +49 511 532 8022  
 krohn.michael@mh-hannover.de  
 www.mh-hannover.de/15608.html