

## Die Kundenzufriedenheit als wesentliche Erfolgskomponente für das Customer-Relationship-Management im Hochschulbereich

### Customer Satisfaction as a Relevant Factor for a Successful Customer-Relationship-Management in Tertiary Education

Frank Nockermann

#### Abstract

**Purpose** Today, not enough importance is being attached to Customer Relationship Management (CRM) in tertiary education. Often interest groups, such as current and former students (alumni) or various business organisations, are not sufficiently involved in any kind of network, with the result that there is no chance of a partnership developing with universities regarding lifelong learning. The main purpose of the article is to reveal that customer satisfaction is a determining factor in CRM in tertiary education.

**Scientific aim** The main scientific aim is to reveal that the theory of customer satisfaction can be employed to the marketing concept in tertiary education in practice.

**Methodology/methods** After outlining the principal theories of customer satisfaction this thesis concentrates on the more practical aspects of the topic. The main theory is the traditional Confirmations/Disconfirmations-Paradigm. It explains the customer relationship as a dependent and as an independent variable.

**Findings** The most important result is that it is possible to transfer the theoretical considerations into a practical CRM-concept for the tertiary education.

**Conclusions** The keynote of the model of Customer Satisfaction is contagious into a feasible marketing concept of universities. The different theories are various significant for practice. The main task will be to get as much as possible relevant information about the expectations, the satisfaction and the reactions of the different interest groups of the tertiary education respectively universities. This information is the database for a successful networking and CRM.

**Keywords:** Customer-Relationship-Management, customer satisfaction, networking, tertiary education, university, marketing concept

**JEL Classification:** M30, M39

## Einleitung

Ein immer stärker werdender Wettbewerb an den Hochschulen in Deutschland und in Europa insbesondere bei den Master- und PhD-Abschlüssen erfordert von den Hochschulen entsprechende Konsequenzen im eigenen Marketingkonzept. Um der Dynamik des Bildungsmarktes für höhere Abschlüsse vor dem Hintergrund der Entwicklung des lebenslangen Lernens gerecht zu werden, müssen die Hochschulen sich der Bedeutung der Kundenzufriedenheit in ihrem eigenen Umfeld bewusst werden und die entsprechenden Konsequenzen aus den hieraus folgenden Ergebnissen ziehen. Dieser Beitrag soll die mögliche Anwendbarkeit wesentlicher Theorien und Modelle zur Kundenzufriedenheit im Hochschulsektor transparent machen.

## 1 Begriffsdefinition der Kundenzufriedenheit

Die Zufriedenheit der Kunden besitzt einen sehr hohen Stellenwert für Unternehmen. In Zeiten des dynamischen Wettbewerbs kann der auf einem hohen Kundenwert basierte Unternehmenserfolg langfristig nur durch eine stabile Kundenzufriedenheit erreicht werden, wobei die dauerhafte Bindung des Kunden unerlässlich geworden ist. Dies setzt jedoch voraus, dass Unternehmen wissen, wie sie Zufriedenheit bei ihren Zielgruppen herbeiführen und positiv beeinflussen können und wie diese Zufriedenheit mit einer loyalen Haltung des Kunden gegenüber dem Unternehmen zusammenhängt. Somit sind Analysen zur Entstehung und den einzelnen Faktoren/Determinanten von Kundenzufriedenheit sowie deren Auswirkungen unabdingbar.

„Die Kundenzufriedenheit kann als zentrales Konstrukt im Hinblick auf eine dauerhafte Kundenbeziehung zwischen Kunde und Unternehmen betrachtet werden.“ (Foscht, Swoboda, 2005, S. 208)

Vor diesem Hintergrund kann im Bezug auf die Kundenzufriedenheit von einer strategisch relevanten und den Erfolg bestimmenden Größe gesprochen werden. Die Bildung dieses Erfolgsfaktors und seine alternativen Konsequenzen für das Unternehmen werden dennoch vielschichtig in der Fachliteratur diskutiert. Als undifferenzierter Begriff kann Zufriedenheit mit „Erfüllung“, „Genugtuung“ und „Wohlgefühl“ erklärt werden (<http://www.duden.de/definition/zufriedenheit>).

Bei der Annäherung aus (sozial-) psychologischer Sicht schweifen die Meinungen jedoch auseinander, da die durch individuell wahrgenommene Gefühlszustände vorhandene Subjektivität (Vgl. Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A., 2009, S. 321) in diesem Zusammenhang eine präzise Darstellung erschwert.

## 1.1 Entstehung der Kundenzufriedenheit als abhängige Variable

### 1.1.1 Das C/D- Paradigma

Obgleich sich bezüglich der Entstehung von Kundenzufriedenheit einige Ansätze in der Literatur finden lassen, zählt das Confirmations/Disconfirmations-Paradigma (im Folgenden C/D-Paradigma genannt) zu den bedeutendsten Erklärungsgrundlagen für die Entstehung von Zufriedenheit/Unzufriedenheit. Dabei wird es als Ausgangspunkt für andere Modellierungsrahmen betrachtet, in dem eine Integration dieser abweichenden Auslegungsweisen in das C/D-Basismodell keineswegs als ausgeschlossen gilt, sondern sich eher ergänzend dazu verhält. (Schmidt, 2008, S. 112)

Im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs wird angenommen, dass dieser eine Reaktion auf Kundenseite zur Folge hat. Dabei dienen drei Komponenten als Herleitungsgrundlage für die alternativen Reaktionen:

- Soll-Komponente (Erwartungen, Anspruchsniveau)
- Ist-Komponente (wahrgenommene Leistung)
- Erwartungskonfirmation/-diskonfirmation (Ergebnis des Vergleichsprozesses)

Anhand der unteren Darstellung sind drei unterschiedliche emotionale Reaktionen aus dem kognitiv gesteuerten Soll-Ist-Vergleich möglich:

- a) Sind beide Vergleichskomponenten ungefähr auf einer Ebene, d.h. entspricht die Erfahrung den Erwartungen, so wirkt sich das Ergebnis bestätigend und neutral auf die Zufriedenheit aus.
- b) Übertrifft die wahrgenommene Leistung die vorhandenen Erwartungen, ergibt sich eine positive Diskonfirmation, welche auch als progressive Zufriedenheit bezeichnet werden kann. Dieser Zustand wird in der Literatur auch vereinzelt mit Begeisterung einem Objekt gegenüber beschrieben.

c) Unterliegt jedoch die erlebte Erfahrung mit dem Produkt/der Dienstleistung den einst gebildeten Erwartungen, entsteht negative Diskonfirmation. Diese hat das Gefühl der Unzufriedenheit zur Folge. (Ergänzend zu der Grafik siehe auch: Trommsdorff, 2003, S. 132)

### 1.1.2 Die Soll-Komponente

Die Soll-Komponente wird in der Literatur vielfach mit dem Anspruchsniveau gleichgesetzt (Vgl. Kaiser, 2006, S. 43; Schütze, 1994, S. 110), welches durch den Einfluss unterschiedlicher abhängiger und unabhängiger Faktoren als die Grundlage für die Entstehung

durch das Unternehmen nicht beeinflussbaren Faktoren bezeichnet werden. Dies wären alle diejenigen, welche das Konsumentenverhalten begründen: affektive und kognitive Prozesse wie Emotion, Einstellung, aber auch Wahrnehmung und Informationsselektion- und Verarbeitung. Zur Bildung des Anspruchsniveaus dienen ebenfalls vergangenheitsbezogene Erfahrungswerte und die kognitive Beurteilung von Alternativen. Darüber hinaus nennt Kaiser Einflüsse aus dem sozialen Umfeld (z.B. Mund-zu-Mund-Propaganda) und situationsbedingte Faktoren (z.B. Zeit, Geld etc.) Somit liegt die Erwartung in den persönlichen Eigenschaften des

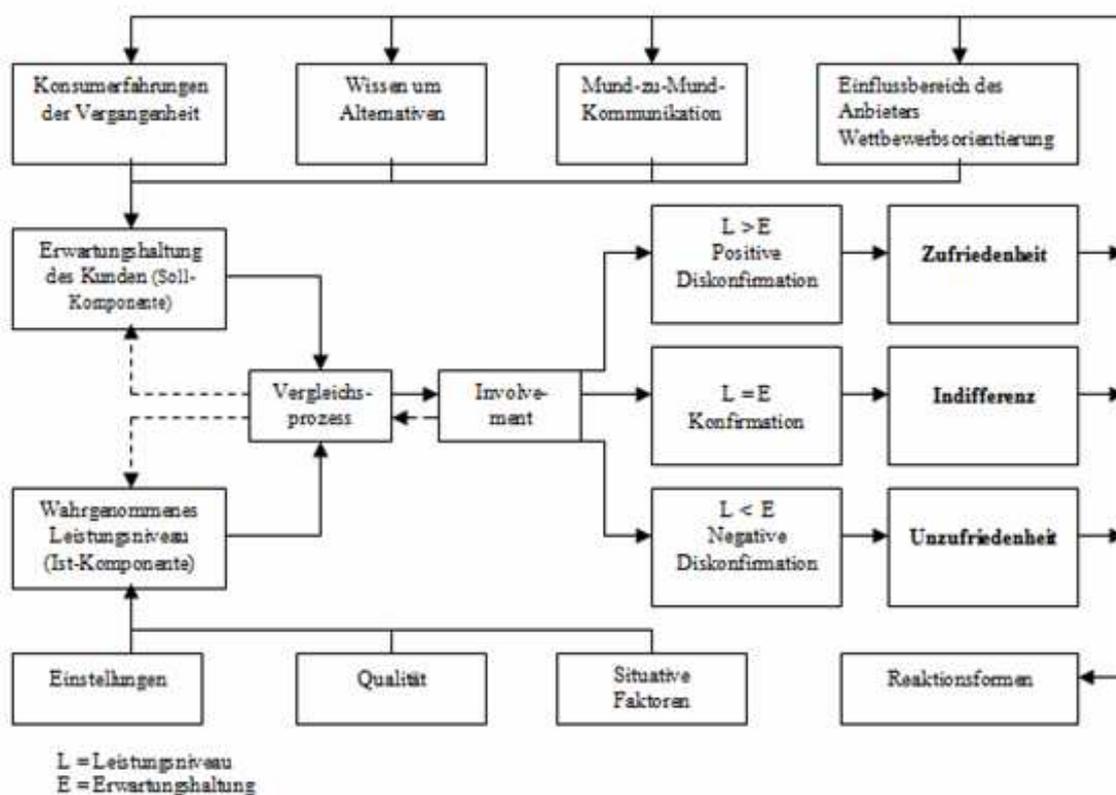


Abbildung 1 Das traditionelle Confirmations / Diskonfirmations-Paradigma

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaiser, M.-O. (2006), S. 43

einer Erwartungshaltung bezeichnet werden kann. Jedoch soll in diesem Zusammenhang deutlich gemacht werden, dass das als Referenzpunkt für den späteren Vergleich geltende Erwartungskonstrukt nicht vollends erschlossen werden kann. Dieses ist dynamisch und individuell stark geprägt, sodass keine absolute Identifikation der Faktoren umsetzbar ist (Vgl. Scharnbacher, Kiefer, 2003, S. 9). Dennoch können einige Einflüsselemente als Beispiel dienen: Als abhängige Faktoren können die

Individuums, früheren Erfahrungen und bestehenden Bedürfnissen (Vgl. Bidmon, 2004, S. 46).

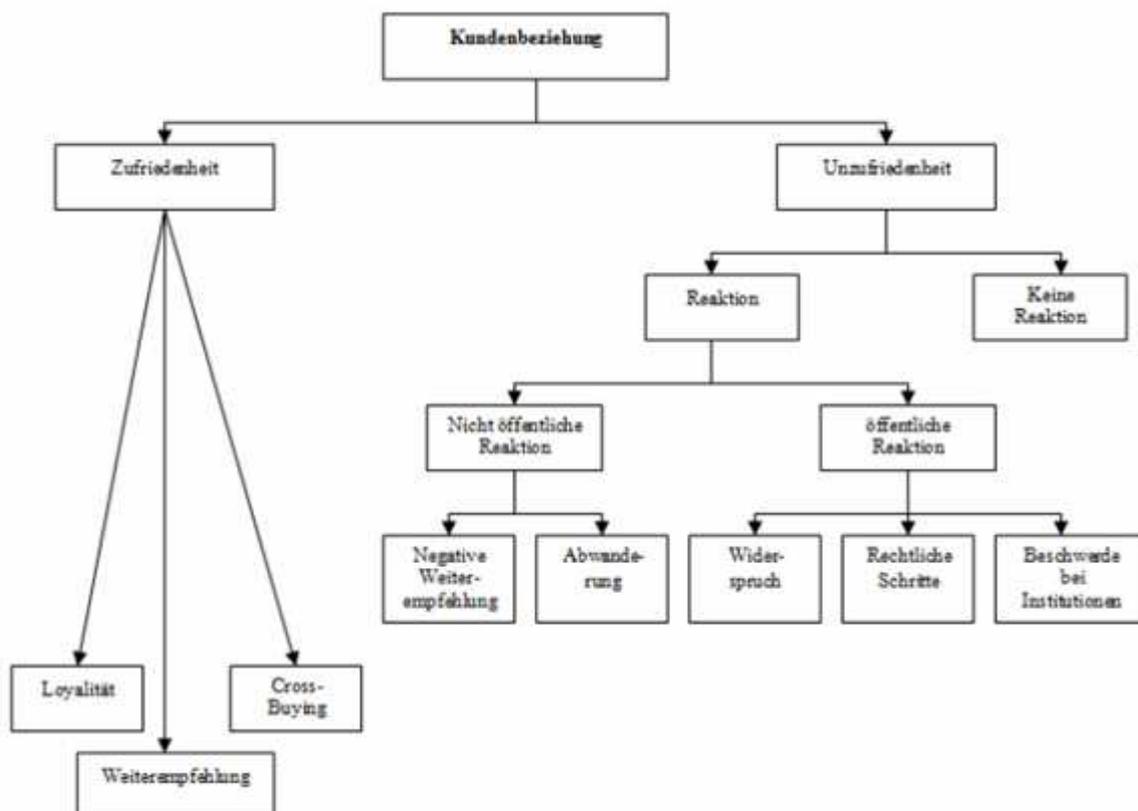
### 1.1.3 Die Ist-Komponente

Die Ist-Komponente wird als „wahrgenommene Produktrealität“ oder „wahrgenommenes Leistungsniveau“ bezeichnet. Betrachtet wird hierbei die Situation nach dem Kauf, d.h. wenn der Kunde mit dem Produkt/der Dienstleistung direkt konfrontiert wird. Dies ist eine

Erfahrungssituation, die in ihrer Dauer von der Gebrauchszeit des Gegenstands abhängig ist. Es wird hier jedoch die objektive von der subjektiv wahrgenommenen Leistung des Produkts/der Dienstleistung unterschieden. Das objektive Leistungsniveau kann gemessen werden, da dieses die tatsächlich vorhandene Qualität wider gibt, welche alle Kunden gleichermaßen erhalten. Was für den einen jedoch zufrieden

mit auch einen sehr wichtigen Einfluss auf das Ergebnis des Vergleichsprozesses hat. Je höher die Differenz zwischen beiden Komponenten nach oben sowie nach unten, desto stärker die Ausprägung einer Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit.

## 2.1 Konsequenzen der Kundenzufriedenheit als unabhängige Variable



**Abbildung 2** Auswirkungen von Kunden(un)zufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung/Erweiterung in Anlehnung an Foscht, T., Swoboda, B. (2007), s.212

stellend ist, mag für einen anderen unbefriedigend sein. Daher zählt in diesem Kontext die wahrgenommene Leistung und ist als subjektive Komponente zu bezeichnen (Vgl. Kaiser, 2006, S. 50). Anhand dieser individuellen Wahrnehmungen sieht sich der Kunde vor dem Urteilbildungsprozess und bezieht sich dabei nicht nur das Produkt oder die Dienstleistung an sich, sondern schließt die gesamte Unternehmensleistung mit ein (Vgl. Scharnbacher, Kiefer, 2003, S. 10), die mit diesem Gegenstand in Verbindung steht (z.B. Nachkaufbetreuung, Kundenservice etc.).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die wahrgenommene Leistung das Niveau der Ist-Komponente bestimmt und so-

Kundenzufriedenheit stellt heute in den meisten Unternehmen im Rahmen der ganzheitlichen Kundenorientierung eines der unternehmerischen Hauptziele dar. In Zeiten von starkem internationalen Wettbewerb und niedrigen Wechselbarrieren auf der Kundenseite ist jeder zufriedene Kunde wichtig. Zufriedenheit erhöht u.a. die Bereitschaft, noch einmal bei diesem Unternehmen Leistungen zu beziehen (Wiederholungskauf) und wirkt sich somit sehr stark auf die Kundenloyalität und im großen Bild auf die Kundenbindung aus. (Vgl. Foscht, Swoboda, 2007, S. 212) Ein Wiederholungskauf kann auch im Cross-Selling-Bereich des Unternehmens stattfinden, wenn Kunden von der Gesamtleistung des Anbieters derart

zufrieden sind, dass sie ihre Zufriedenheit und das Vertrauen auf andere Produktparten des Unternehmens übertragen und ebenfalls dort Produkte oder Dienstleistungen beziehen. Kundenzufriedenheit kann ebenfalls zur Folge haben, dass Kunden von nun an nicht mehr anfällig für werbliche Kommunikation des Wettbewerbs und dessen Produkte sind und auch Preiserhöhungen sie nicht abschrecken (höhere Wechselbarrieren).

Allerdings hat eine Unzufriedenheit beim Kunden weitaus folgenschwerere und unüberschaubarere Auswirkungen für das Unternehmen, da Unternehmen nicht immer eine Unzufriedenheit identifizieren können, auch wenn sie stetige Kundennähe bewahren und regelmäßige Messungen der Kundenzufriedenheit durchführen. Kunden leben ihre Unzufriedenheit teilweise auch völlig still aus, indem sie kurzerhand abwandern. Oder sie kombinieren ihre Abwanderung mit einer negativen Mund-zu-Mund-Kommunikation. In jedem Fall kann das Unternehmen auf diese und andere Auswirkungen der Unzufriedenheit ihrer Kunden meist keinerlei Kontrolle ausüben und ist so oft gezwungen, den Schaden erst im Nachhinein, wenn er faktisch sichtbar ist, zu korrigieren. Im Folgenden sollen die wichtigsten Auswirkungen der Kunden(un)zufriedenheit dargestellt werden.

## **2 Kundenzufriedenheit an der Hochschule**

### **2.1 Entstehung der Kundenzufriedenheit im Hochschulbereich**

Gemäß dem C/D-Paradigma ist die Zufriedenheit eines Kunden abhängig von zwei Variablen: dem Soll-Wert und dem Ist-Wert. Der Soll-Wert stellt die Ansprüche und Erwartungen des Individuums an das Unternehmen dar und der Ist-Wert steht für die subjektiv wahrgenommene Leistungsqualität. Beide Faktoren werden vom Individuum gegeneinander aufgewogen und erzeugen so entweder ein negativ oder ein positiv behaftetes Gefühl.

Die Kundenzufriedenheit an der Hochschule sollte ein langfristiges Bestreben jeder Bildungsinstitution sein, da es diesbezüglich keinen Zeitbezug gibt, sondern die Zufriedenheit durch alle Stadien hindurch erreicht werden soll. Dies schließt den ersten Kontakt mit der Hochschule ein und erstreckt sich über die Studienphase bis nach dem Studium in Form einer Alumni-Hochschul-Beziehung. Wichtig

ist, dass Hochschul- und Beziehungsmarketing als dauerhafte Investitionen für die zukünftigen Beziehungen zu betrachten sind. Was vor dem Studium bereits investiert wird und sich während des Studiums fortsetzt, wird sich nach dem Studium auszahlen.

### **2.2 Die Soll-Komponente**

Die Soll-Komponente fungiert sowohl als Erwartungsbildung als auch als Entscheidungskriterium. Die erste Bildung des Soll-Werts, also die Erwartungshaltung, findet vor dem Studium statt. Mit der Entscheidung, die ein angehender Student zugunsten einer bestimmten Hochschule trifft, geht ein intensiver Informations- und Evaluationsprozess einher. Im Zuge dieser komplexen sowohl kognitiven als auch affektiven Vorgänge entwickelt der Immatrikulierende einen subjektiven Soll-Wert. Für eine transparente Darstellung der Einflussnehmenden Komponenten wird eine Trennung zwischen qualitativ begründeten und psychisch determinierten Aspekten vorgenommen.

#### **2.2.1 Qualitätsmerkmale**

Obwohl sich die Erfüllung vieler Faktoren erst im Laufe des Studiums herauskristallisiert, kann und sollte die Marketingkommunikation der Hochschule bereits vor dem Studium die Gewährleistung dieser Faktoren herausstellen. Die Kenntnis auf Studentenseite wiederum versetzt den angehenden Studenten in die Lage, eine gewisse Erwartungshaltung einzunehmen.

Zu den Basisanforderungen gehören somit das Hochschulgebäude, Lehrsäle, Studiengangauswahl, Dozenten - also die Faktoren, die die Leistungserstellung der Bildung überhaupt erst ermöglichen. Hierzu gehört auch die Studienwahl, wobei es zwischen staatlichen und privaten Hochschulen weit reichende Unterschiede gibt. Die meisten Studenten sehen es als Grundvoraussetzung, dass sie den Studiengang studieren können, den sie präferieren. Dies ist jedoch nicht immer der Fall, denn durch die staatliche ZVS (Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen) und die große Nachfrage (Verkäufer-Markt) werden die Studenten oft auf ähnliche Studiengänge oder andere, nicht bevorzugte Standorte verwiesen. Dadurch kann bereits im Vorfeld Unzufriedenheit entstehen, wobei sich dies negativ auf die Erwartungen und die Einstellungen der Immatrikulierenden auswirkt.

Leistungsanforderungen dagegen sind Differenzierungseigenschaften, mit welchen sich die Hochschule durch ihre Gewährleistung abhebt und die Zufriedenheit beim Empfänger fördert. Solche Anforderungen betreffen vor allem die Studienorganisation, das Lehrangebot, die Betreuung und die (technische) Ausstattung. Die Studenten erwarten hier, dass das Angebot der Hochschule den Marktanforderungen sowohl quantitativ als auch qualitativ entspricht. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Praxisnähe, die von den Unternehmen gefordert wird. Diese wird bspw. erreicht durch Exkursionen, Workshops und Projekte mit Unternehmen sowie Bearbeitungen von Fallstudien und Erstellung von Business Plänen. Leistungsanforderungen sind ebenfalls die Studienorganisation, deren effizienter Aufbau es ermöglicht, ein integriertes Auslandssemester zu durchlaufen oder hochwertige Praktika (auch im Ausland) ohne die Beanspruchung eines Praxissemesters zu absolvieren. Weitere Faktoren, die die Erwartungshaltung beeinflussen, sind überschaubare Semestergruppen, moderne technische Ausstattung, E-Service oder Studium-Finanzierungsberatung.

Unter Begeisterungsanforderungen werden qualitative Aspekte verstanden, die eine äußerst intensive Zufriedenheit auslösen. Solche Faktoren werden zumindest an staatlichen Hochschulen oft nicht explizit erwartet, werden sie jedoch kommuniziert, wirkt sich das ebenfalls auf die Erwartungshaltung aus. Ausschlaggebende Faktoren sind hier eine optimale Vorbereitung auf das Berufsleben durch persönliche intensive Betreuung. Eine häufige Problemstellung gerade an staatlichen Hochschulen ist die unzureichende Betreuung. Aufgrund von hohen Studentenzahlen kann ein gewisser Betreuungsgrad nicht mehr gewährleistet werden und die Hochschule-Student-Beziehung gestaltet sich auf anonymer Ebene. Betreuung ist für die meisten Studenten ein absolutes Entscheidungskriterium und eine Zufriedenheitskomponente. Weiterhin gehören Soft-Skills fördernde Maßnahmen wie Seminare oder die Services des Career Center.

### **2.2.2 Psychologische Einflüsse**

Der Bewerber setzt sich klare Ziele und Ansprüche an seine eigene Leistung, welche sich jedoch subjektiv ausdrücken. Für den einen mag es das Ziel sein, einfach nur die no-

twendigen Scheine machen zu können und für den anderen kommt ein Abschluss schlechter als Note 2 nicht in Frage. Diese subjektiven Ansprüche bilden die Ausgangslage für das Verhalten im späteren Verlauf des Studiums. Für jeden von beiden gilt jedoch, dass sie mindestens den Anspruch, den sie an sich selbst stellen, auch an die Hochschule haben. Es wird erwartet, dass die Hochschule den Studenten durch hohe Dienstleistungsqualität und Studentenorientierung dazu zu befähigen, die eigenen Leistungsziele erreichen zu können. Der Student ist motiviert, eine gewisse Leistung in seinem Studium zu bringen, weil er sich davon einen Nutzen verspricht, den die Hochschule ihm dadurch stiftet. Dieser durch die Hochschule vermittelte Nutzen diene im Vorfeld im Übrigen auch u.a. als Entscheidungsgrundlage.

Darüber hinaus gehen auch individuelle Erfahrungen in die Erwartungsbildung ein. Diese könnten noch in der Schulzeit begründet liegen und werden auf die noch unbekanntere Hochschulsituation übertragen. Zu Beginn des Studiums wird jedoch an der durch die Erfahrungübertragung gebildeten Erwartungshaltung sehr schnell die erste Anpassung vorgenommen. Eine weitere Einflussgröße, welche die Erwartungshaltung beeinflusst, sind die Beobachtungen im Sinne der Mund-zu-Mund-Kommunikation, bspw. Informationen/Erfahrungsberichte aus dem Bekanntenkreis von Individuen, die bereits studieren und ihre ersten eigenen Erfahrungen mit dem Hochschulwesen gesammelt haben.

Zu guter Letzt hat auch die werbliche Kommunikation der Hochschule einen Einfluss auf die Erwartungsbildung, die versucht, durch Bereitstellung umfangreicher Informationen ein gewisses Selbstbild der Hochschule zu vermitteln. Hierbei muss darauf geachtet werden, nicht zu viel zu versprechen, um keine verzerrte Erwartungshaltung herbeizuführen.

Im Zusammenhang mit allen obigen Aspekten entstehen ein hohes Involvement sowie Aktivierung in Bezug auf angenehme Emotionen und positive Einstellungen gegenüber der Hochschule, da sich das Individuum auf eine Erfüllung seiner Erwartungen eingestellt hat. Diese Erwartungen bilden aus verhaltenstheoretischer Sicht den Ausgangspunkt für den stattfindenden Soll-Ist-Vergleich, der sich vom Anfang bis zum Ende des Studiums kontinuierlich vollzieht. Dabei sind die Anspru-

chsniveaus und Erwartungshaltungen gemäß ihrem theoretischen Hintergrund nicht starr, sondern werden an die jeweiligen Sachverhalte angeglichen.

### 2.3 Die Ist-Komponente

Die Ist-Komponente stellt die vom Studenten subjektiv wahrgenommene Dienstleistungsqualität dar, nachdem er diese tatsächlich erhalten hat. Also bezieht sich die Erfahrung auf all die Anforderungen, die die oben beschriebenen qualitativen und psychologischen Aspekte beinhalten. Das wahrgenommene Dienstleistungsniveau kann in unterschiedlichen

Im Dienstleistungsmarketing wird zwischen drei Dimensionen der Dienstleistungsqualität unterschieden:

- Potenzialdimension
- Prozessdimension
- Ergebnisdimension

Die Potenzialqualität sind die vom Studenten wahrgenommenen Leistungsvoraussetzungen der Hochschule, die auf eine bestimmte Sache, Person oder Organisation begründet liegen (Meffert, Bruhn, 2006, S. 293). Im Rahmen des Zufriedenheitsbildungs-Prozesses wäre diese Stufe die Entstehung der individuel-

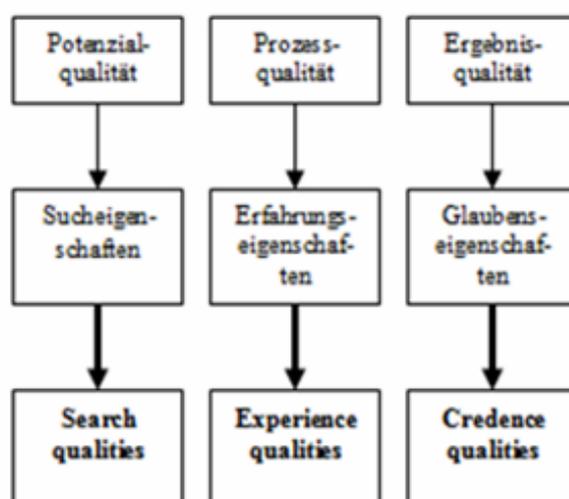


Abbildung 3 Dimensionen der Dienstleistungsqualität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Siebenhaar, K. (2007), s.18

Stadien des Studiums unterschiedlich empfunden werden. Begründen lässt sich dies durch die dynamischen Anspruchsniveaus an sich selbst und die Hochschule, da sich wichtige Aspekte im Wertesystem des Studenten wandeln und Dienstleistungsqualität mit dem persönlichen Reifeprozess unterschiedlich bewertet wird, die die oben beschriebenen qualitativen und psychologischen Aspekte beinhalten.

### 2.4 Der Soll-Ist-Vergleich

Wie bereits bekannt ist, führt der Vergleich der beiden Werte gemäß dem C/D-Paradigma entweder zur Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Die folgende Grafik stützt den Prozess der kognitiv-affektiven Evaluation aus der Dienstleistungsperspektive, in dem er auf drei Dimensionen der Dienstleistungsqualität übertragen wird.

len Erwartungshaltung (Soll-Komponente). Das Individuum schließt alle potenziellen Leistungsfaktoren, die sie subjektiv aufgrund von persönlichen Präferenzen als solche wahrnimmt, ein. Dies könnten z.B. die moderne Raumausrüstung auf technischer Ebene oder die Gebäudearchitektur sein.

Die Prozessqualität beschreibt alle Prozesse, die während der Dienstleistungserstellung selbst stattfinden. Übertragen auf den C/D-Prozess ist dies die Ist-Komponente - die tatsächlich erlebte Dienstleistungsqualität. Aus Studentensicht wäre dies die Vorlesung, eine Exkursion, Seminar oder eine Praktikumsvermittlung durch den Karrieredienst der Hochschule. Hier werden die unmittelbaren Erfahrungen gemacht, die später zu der kognitiven Evaluation des Qualitätsniveaus herangezogen werden.

Als letzte Dimension stellt die Ergebnisdimension die Nachkaufsituation dar und

bezieht sich auf die Evaluation der Dienstleistungsqualität, die dem Soll-Ist-Vergleich des C/D-Paradigmas gleich kommt. Hier bewertet der Student die Nutzenstiftung, die er durch die Dienstleistung erhalten hat.

Ist das Ergebnis der Bewertung Unzufriedenheit, so kann diese durch mehrere Gründe auftreten. Als wichtigste Gründe können der mangelnde Fokus auf die Anspruchsgruppen und damit schlecht bis gar nicht umgesetztes Hochschulmarketing sein oder aber unzureichender Qualitätsanspruch in der Prozessdimension (z.B. kein Total Quality Management vorhanden). Äußern könnte sich dies darin, dass die Hochschule zwar Leistungsanforderungen erfüllt, jedoch die vorausgesetzten Basisfaktoren nicht aufweisen kann (z.B. ständig wechselnde Stundenpläne aufgrund von schlechter Organisation oder unzureichend qualifizierte Dozenten).

### **3 Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit**

Die Konsequenzen, welche sich aus der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit in der Ausbildung ergeben können, sind in beiden Fällen stark ausgeprägt und haben folgenschwere Wirkungen, sowohl während als auch (und vor allem) nach dem Studium. Im Sinne der dynamischen Spirale, welche einen verstärkenden Effekt hat, ergibt sich eine positive oder negative Wirkung. In der folgenden Erörterung sollen Schlüsselfaktoren aufgezeigt werden, die eine positive Richtung der Spirale durch dauerhaften Aufbau, die Entwicklung und Pflege eines Alumni-Netzwerks beeinflussen können.

#### **3.1 Total Quality Management**

Im oben dargestellten Zusammenhang hat sich herausgestellt, dass die Dienstleistungsqualität auf unterschiedlichen Ebenen ein wichtiges Indiz für die empfundene Zufriedenheit ist. Die Fragestellung, welche sich hierbei ergibt, ist wie Dienstleistungsqualität überhaupt erkannt und gemessen werden kann. Dies impliziert die Notwendigkeit der Einführung und Pflege eines Total Quality Management (TQM). TQM sollte alle Dienstleistungsabläufe gemäß dem strategischen CRM-Ansatz umfassen und eine langfristige Orientierung verfolgen, um diesen Ansatz in der Hochschule zu verankern.

Die Vorteile des TQM sind eindeutig: die Erkenntnisse, die aus einer Qualitätsorientierung heraus gewonnen werden können, dienen als Instrument zur Vermeidung von Qualitätsmängeln. Dabei beginnt die Notwendigkeit der Analyse bereits im Vorfeld der Entscheidung - wenn die potenziellen Studenten auf Informationssuche sind und sich erste Erwartungshaltungen bilden. Hier muss die Hochschule bereits die Flexibilität aufweisen können, sich auf die wandelnden Bedürfnisse des Kunden einzustellen. Im Zusammenhang mit der Zufriedenheitsbildung ist es notwendig, die Determinanten der Soll- und Ist-Werte genau zu kennen, um Diskrepanzen aufgrund von Qualitätslücken im System zu vermeiden. Dies setzt voraus, dass die Wertvorstellungen der Studierenden, deren Ansprüche an sich und an das Studium, die bisher vorhandenen Informationen, das Informationssuchverhalten und die qualitätsbedingten Anforderungsmerkmale in Erfahrung gebracht werden, was sich mittels Umfragen realisieren lässt.

So stellt die Hochschule eine lernende Organisation dar, die in der Lage ist, sich den wandelnden Gegebenheiten anzupassen. Ziel führend und unterstützend gelten dabei auch Service-Prozesse wie das Beschwerdemanagement und E-Service sowie beziehungsorientierte Prozesse wie das interne Marketing (Kommunikation zum Hochschulgeschehen) und das Kundenbindungsmanagement selbst. Zusätzlich können neue Instrumente geschaffen werden, um die individuelle Betreuung mittels sinnvoll genutzten Datenmanagements noch effizienter zu gestalten. Dazu stehen der Hochschule die Möglichkeiten offen, durch Erkenntnisse über die Aktivitäten, Leistungen und Präferenzen (fachbereichsbezogen bei Kursen, Seminaren etc. und personenbezogen bei Aktivität in Arbeitsgruppen etc.) individuell relevante Dienstleistungen anzubieten.

#### **3.2 Zufriedenheit und Konsumentenverhalten**

Je stärker und je früher in ihrem Ausbildungsverlauf die Betreuungs- und Dienstleistungsintensität sowie -qualität die Studenten erreicht, desto wahrscheinlicher wird die nachhaltige Zufriedenheitsbildung. Die Studenten fühlen sich von Anfang an in die Prozesse der Leistungserstellung eingebunden, was die Beziehung zwischen Hochschule und Studenten

stark intensiviert. Übertragen auf zufriedene Studenten ist es wahrscheinlich, dass, je früher der Student Zufriedenheit und Bindungsintensität zur Hochschule verspürt, er umso früher einen Mehrwert für die Hochschule leisten kann. Zum einen bspw. mit Weiterempfehlung während der Ausbildung an Freunde und Bekannte und zum anderen mit freiwilliger Bindung an die Institution, die über das Studium hinausgeht.

Je zufriedener der Student, desto positiver und fester seine Einstellung zu der Hochschule. Verhaltenstheoretisch ist Einstellung sehr stark mit affektiv-emotionalen Prozessen verbunden, da die Emotion als „Grund-Antriebskraft“ zusammen mit der Motivation die Grundlage für die Einstellungsbildung stellt. Daraus lässt sich schließen, dass die emotionale Komponente die treibende Dimension für das Entstehen von jeglichem darauf folgendem und das Verhalten beeinflussendem Geschehen im psychologischen Zusammenhang ist. Mehrfach wurde angedeutet, wie wichtig die emotionale Komponente in Bezug auf eine positive Entwicklung in der Studierendenbindung ist, da in der Hochschulausbildung die Lebensweichen für den Studierenden gestellt werden und er sogar eigenhändig daran beteiligt ist. Er verwurzelt sich dabei sehr stark mit dem Hochschulalltag und der Institution selbst, weil er damit nicht nur Vorlesungen und Lernen an sich verbindet, sondern vor allem das persönliche Miteinander zu Dozenten und Kommilitonen, die seinen Freundes-, Bekannten, und sozialen sowie beruflichen Aktivitätskreis bilden. Selbst seine Interessen kann er auf der Hochschule ausleben. Nicht wenige Hochschulen haben dafür sportliche, musikalische und kulturelle Vereinigungen entwickelt. So wird die Hochschule mit der Zeit so etwas wie ein „zweites Zuhause“, wo man sich wohl fühlt, gerne hingehet und sich dabei noch persönlich und fachlich weiterentwickelt. Die emotionale Verbindung der Hochschule mit einem heimisch wirkenden Ort ermöglicht es, familiäre Parallelen zu ziehen. Im Kindes- und Jugendalter wird der Mensch von den Eltern und anderen Erziehungsberechtigten so gut es geht auf das Leben nach der Schule und nach dem Umzug in einen eigenen Lebensabschnitt vorbereitet. Sowohl sozial als auch im schulischen Lernbereich erhält der Mensch starke Unterstützung und ist eng mit diesem Ort verbunden.

Dies lässt sich prinzipiell auch auf den Hochschulbereich übertragen. Denn hier entsteht ebenfalls eine intensive Beziehung, die als Ziel die intellektuelle Entwicklung und den beruflichen Erfolg sieht. Dabei wird das Individuum durch die Gewährleistung von Ziel führenden Leistungen stark unterstützt und darauf vorbereitet, denn als non-profit-Unternehmen profitiert die Hochschule direkt und indirekt von dem Erfolg und der Zufriedenheit der Studenten.

Auch Vertrauen spielt eine sehr große Rolle in der emotionalen Betrachtung. Hierbei beruht das Vertrauen auf beiden Seiten und macht aus der Hochschule in diesem Aspekt einen Partner statt einen Dienstleister. Die Studenten haben in erster Linie das Vertrauen, dass die gelehrt Inhalte marktgerecht sind und fühlen sich dahingehend gut aufgehoben und auf die Zukunft optimal vorbereitet. Die Hochschule dagegen vertraut den Studenten, dass sie sich pro-aktiv an ihrer eigenen Zukunft beteiligen und im Einklang mit den hochschulspezifischen Prozessen Kooperations- und Leistungsbereitschaft zeigen. Denn Verantwortung für eine qualitativ hohe Ausbildung haben beide Seiten zu tragen und beide Seiten profitieren im Nachhinein auf unterschiedliche Weise daraus.

So ergibt sich aus dem Emotionskonstrukt auch der Zusammenhang mit der Dreikomponenten-Theorie. Die Wirkungskette „Emotionen → Einstellungen → Verhalten → Zufriedenheit“ kann als selbst verstärkende Schleife betrachtet werden. Eine höhere Zufriedenheit, die durch bestimmtes Verhalten ausgelöst wurde, führt wiederum zu intensiveren Emotionen und diese münden in tief verankerten Einstellungen, die wiederum jegliches Verhalten stark positiv beeinflussen.

### **3.3 Folgen von Unzufriedenheit**

Die gerade gezeichnete Wirkungskette lässt sich ebenfalls auf die negative Betrachtung der Studentenzufriedenheit übertragen. So lösen Unzufriedenheit und unerfüllte Erwartungen in erster Linie ein Unwohlsein aus und der Student verliert an emotionaler Bindungsstärke und -bereitschaft. Als logische Konsequenz mündet dies in einer nach unten gehenden Anpassung der bisherigen Einstellungen zu der Hochschule, die wiederum die Verhaltensintentionen beeinflusst. So werden diese entweder sinken, was sich in der Leistungsbereitschaft niederschlagen kann. Oder sie steigen, jedoch dann zu

Ungunsten der Hochschule, weil nun die negativen Kräfte von Unzufriedenheit wirken.

Unter Anwendung der Theorie der Abwanderung und des Widerspruchs muss festgestellt werden, dass die wahrscheinlichere Reaktion der Widerspruch sein wird. Im Gegensatz zu einem Unternehmen, von dem ein Kunde Produkte oder Dienstleistungen bezieht und unzufrieden ist, kann der Student nicht ohne weiteres mit Abwanderung zu einer anderen Hochschule reagieren. Unter Berücksichtigung dieser Umstände lässt sich sagen, dass eine Abwanderung zwar möglich ist, jedoch im Vergleich nicht so wahrscheinlich wie der Widerspruch. Dieser würde sich in einem Protest oder einer Beschwerde äußern. Inwiefern die Unzufriedenheit in diesem Fall gemildert werden kann, entscheidet sich über das Beschwerdemanagement der Hochschule. Nimmt diese den Studenten ernst und ist an seiner individuellen Zufriedenheit interessiert, könnte noch während des Studiums eine Kundenrückgewinnung möglich sein. Jedoch ist das Fehlen eines solchen Ansatzes ein sehr verbreitetes Problem an den meisten Hochschulen, da auch aufgrund der Studierendenanzahl oft nicht auf persönliche Belange und Unzufriedenheit von einzelnen Studenten eingegangen werden kann.

Eine weitere Form des Widerspruchs ist auch negative Mund-zu-Mund-Propaganda und wird oft unterschätzt, denn nicht nur in seinem Bekannten- und Freundeskreis findet der Student Zuhörer, denen er von dieser Hochschule abraten kann. In Zeiten des Internets spielt in diesem Zusammenhang auch die Plattform-Kommunikation eine wichtige Rolle. Soziale Netzwerke wie Studivz oder Facebook ermöglichen es Studenten, weit umfangreicher als in dem eingeschränkten Freundeskreis zu kommunizieren und würden hierbei der negativen Mundpropaganda eine neue Dimension eröffnen.

Es gilt nach dieser Betrachtung, dass Unzufriedenheit an der Hochschule sich nicht gleich auswirkt wie bei einem Profit-Unternehmen. Die Folge von Unzufriedenheit wäre im großen Bild die Einleitung einer negativ verlaufenden Studentenzufriedenheitsspirale, die sich mit ihrem längeren Verlauf immer weiter negativ verstärkt, sodass die Hochschule Kundenbindung nicht mehr Erfolg bringend realisieren kann und demnach auch ein Alumni-

Programm an nicht vorhandenen Mitgliedern scheitern würde.

#### **4 Handlungsempfehlung**

Unter Zugrundelegung der oben herausgestellten verhaltenstheoretischen Wirkungskette wird verdeutlicht, welche Aspekte als entscheidend für das Konsumentenverhalten erachtet werden. Das Verhalten der Anspruchsgruppe Student wird durch die emotional begründeten positiven Einstellungen gesteuert und führt zur Zufriedenheit, welche sich wiederum auf die Emotion und die Einstellungen weiter auswirkt. Um diesen selbst verstärkenden Kreis zu fördern und beizubehalten, wird für die Hochschulen im Rahmen eines strategisch ausgerichteten CRM-Systems empfohlen, die Evaluation als einen festen Bestandteil im TQM zu integrieren und auf eine professionelle Ebene auszurichten. Evaluation sollte demnach nicht nur zwischen den Semestern stattfinden, sondern kann auf vielschichtige Weise dazu genutzt werden, einerseits die Bedürfnisse, Ansprüche und Erwartungen der Studenten als auch andererseits die durch sie wahrgenommene Dienstleistungs- und Bildungsqualität zu analysieren. Demnach ist die Evaluation im Zeitraum nach dem Studium von größerer langfristiger Bedeutung. Die in der Studienzeit durchgeführten Umfragen tragen einen wichtigen Teil zur Zufriedenheitsmessung an der Hochschule bei - so können zu Unzufriedenheit führende Qualitätsmängel frühzeitig erkannt oder bereits bestehender Unzufriedenheit durch geeignete Maßnahmen des Kundenbindungsmanagements entgegengewirkt werden. Wichtige Aspekte bei diesen zwischenzeitlichen Befragungen sollten z.B. die vermittelten Studieninhalte oder die Fachkompetenz der Dozenten, Praxisnähe sowie die Qualität des Beziehungsmanagements sein.

Unmittelbar vor dem Ende des Studiums ist eine Evaluation ebenfalls erstrebenswert. Da davon ausgegangen werden kann, dass kurz vor dem eigentlichen Abschluss der Student seine gesamte Zeit an der Hochschule Revue passieren lässt und die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit aus einem Gesamtbild heraus gebildet wird, sollte die Hochschule diese noch frischen Eindrücke versuchen einzufangen. Wichtig ist dies auch in dem Zusammenhang, dass der Student noch unmittelbar zugänglich ist und der direkte Kontakt mit der

Hochschule noch vorhanden ist. Die Aspekte der Abschlussumfragen sollten in der Gesamtheit erfasst werden, also die Zufriedenheit über das gesamte Studium unter Berücksichtigung aller in dieser Zeit erhaltenen Dienstleistungen beleuchten.

Die Handlungsempfehlung jedoch sieht noch eine erweiterte Durchführung der Evaluation vor, welche vor allem die Nachstudienzeit einschließt und an alle Absolventen gerichtet sein sollte, ob sie dem Alumni-Programm beigetreten sind oder nicht. Dabei ist es von Vorteil, diese Evaluationen in regelmäßigen Abständen stattfinden zu lassen, um den durch den Alumnus empfundenen Mehrwert in Bezug auf Studium und Berufsleben zu erfassen. Da der Alumnus in den ersten Monaten seines Berufslebens zunächst umfassende Erfahrungen sammeln muss, sollte die erste Nach-Studiums-Evaluation ca. nach 1 ½ bis 2 Jahren stattfinden. In diesem Zeitraum hatte der Alumnus bereits die Möglichkeit erhalten, die im Studium durch die Hochschule erworbenen Kenntnisse mit den Ansprüchen seitens der Wirtschaft und der Unternehmen zu vergleichen und die tatsächliche Bildungsqualität zu evaluieren. Hier sollte die Hochschule ihre Umfrage durchführen. Eine weitere Umfrage wird im Zeitraum von ca. 3-5 Jahren nach dem Studium für sinnvoll erachtet, wenn der Alumnus bereits umfassende Berufserfahrung gesammelt hat. Nach dieser Zeit hatte der berufstätige Alumnus bereits die eine oder andere Beförderungsmöglichkeit erhalten und nutzen können. Spätestens nach dieser Zeit wird sich die Qualität des Abschlusses und die daraus resultierenden beruflichen Vor- oder Nachteile gezeigt haben, sodass Zufriedenheit oder Unzufriedenheit sich selbst Jahre nach dem Studium noch weiterentwickeln kann. Dies kann die Beziehung zur Hochschule beeinflussen. Im positiven Fall, also bei einer langfristigen Bestätigung der damals empfundenen Zufriedenheit kann dies die Beziehung zur Hochschule vertiefen oder aber wieder neu beleben. Letzteres kann bspw. dann eintreten, falls eine einstige Unzufriedenheit sich nach Jahren der positiven Berufserfahrung ex-post zu

einer Zufriedenheit entwickelt und eine erneute Beziehung (z.B. über das Alumni-Programm oder Weiterbildung) möglich macht. Im ersten Fall kann davon ausgegangen werden, dass die Verbindung über die Ehemaligen-Organisation über die Jahre bereits bestanden hat und nun durch die Bestätigung nur noch stärker gefördert wird. Im negativ verlaufenden Fall kann es unter Umständen zu einem Austritt oder einem Ende der Beziehung zwischen Hochschule und Alumnus kommen, falls sich die Zufriedenheit, die nach dem Abschluss empfunden wurde, im Berufsleben nicht bestätigt.

Dies zeigt, wie wichtig ein langfristig ausgerichtetes Zufriedenheitsmanagement seitens der Hochschule ist. Denn nur wenn die Hochschule realitätsnahe Erkenntnisse aus der Praxis bezüglich der Bildungs- und Beziehungsqualität erhält, können für die zukünftigen Alumni-Generationen (Studienanfänger und Studenten) Zufriedenheit fördernde und erfolgsgerichtete Änderungen und Anpassungen des gesamten Hochschulsystems vorgenommen werden und die Spirale so auf lange Sicht positiv beeinflusst werden.

## 5 Fazit

Nicht nur in der freien Wirtschaft sondern auch im Hochschulbereich sind die einschlägigen Theorien und Modelle zur Kundenzufriedenheit anwendbar. Bei näherer Betrachtung ist es also nur logisch und konsequent, dass auch die Hochschulen die Spielregeln des Marktes befolgen und ihre Marketinganstrengungen gezielt auf ihre Ziel- und Anspruchsgruppen richten. Hierzu ist es allerdings notwendig, die jeweiligen Ansprüche und Erwartungen dieser relevanten Zielgruppen zu kennen und diese über entsprechende Maßnahmenpakete zu erfüllen. Es sollte Aufgabe einer jeden Hochschuleinrichtung - ob nun privater oder staatlicher Natur - sein, sich den Marktbedingungen zu stellen und das notwendige Marketingprogramm auf ein erfolgreiches und zukunftsorientiertes Customer-Relationship-Management auszurichten.

## References

Bidmon, S. (2004) Kundenzufriedenheit im Investitionsgütermarketing. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH

Foscht, T., Swoboda, B. (Hrsg.) (2005) Käuferverhalten: Grundlagen- Perspektiven- Anwendungen. 3. Auflage. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH

Foscht, T., Swoboda, B. (Hrsg.) (2007) Käuferverhalten: Grundlagen- Perspektiven- Anwendungen. 2. Auflage. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH  
<http://www.duden.de/definition/zufriedenheit>  
Kaiser, M. O. (2006) Kundenzufriedenheit kompakt. Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.  
Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Göppel-Klein, A. (2009) Konsumentenverhalten. 9. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH  
Meffert, H., Bruhn, M. (2006) Dienstleistungsmarketing. 5. Auflage. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH  
Schambacher, K., Keifer, G. (2003) Kundenzufriedenheit: Analyse, Meßbarkeit und Zertifizierung. 3. Auflage. München. Verlag Oldenbourg Wissenschaftsverlag  
Schmidt, M. (2008) Zufriedenheitsorientierte Steuerung des Customer Care: Management von Customer Care Partnern mittels Zufriedenheits-Service Level Standards. Heidelberg, Springer Verlag  
Schütze, R. (1994) Kundenzufriedenheit. After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten. Band 91 von Neue betriebswirtschaftliche Forschung. Wiesbaden. Gabler Verlag  
Siebenhaar, K. (2007) „Master your Service!“ Die Universität als Dienstleister. 1. Forum Hochschulmarketing der Freien Universität Berlin. Berlin. Vistas Verlag GmbH  
Trommsdorff, V. (2003) Konsumentenverhalten. 5. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH

**Author (s) contact (s)**  
**Dipl.-ök. Frank Nockermann**  
Drosselpfad 13  
D-35428 Langgöns  
Deutschland  
E-mail: [info@nockermann.de](mailto:info@nockermann.de)

**Doručeno redakci:** 18.8.2010

**Recenzováno:** 8.11.2010

**Schváleno k publikování:** 30.11.2010