

Bildungsmarketing

Heiner Barz

1 Marketing und Bildung – Annäherungen

Die Beschäftigung mit Problemen des Marketings hat allenthalben auch im deutschen Bildungswesen Einzug gehalten. Damit werden Entwicklungen nachgeholt, die im angelsächsischen Raum längst vollzogen sind und dort auch im Wissenschaftsbetrieb – etwa durch entsprechend ausgerichtete Lehrstühle oder Fachzeitschriften (vgl. Barz/Wolf 2006) – ihren Niederschlag gefunden haben. Immerhin finden sich auch im deutschsprachigen Raum seit den 90er Jahren vereinzelt Fachpublikationen und Studiengänge, die sich offensiv mit Fragen des Bildungsmanagements und des Bildungsmarketings auseinandersetzen (Geißler 1993, 1997, Meisel u.a. 1994).¹ Ohne betriebswirtschaftliche Grundeinsichten und Basiskenntnisse in den klassischen Marketinginstrumenten lassen sich Bildungseinrichtungen im Hinblick auf die Finanzierung ihrer Angebote immer weniger führen.

Das Aufgreifen von Marketingperspektiven und -instrumenten im Bildungswesen war von Widerständen begleitet. Zahlreiche Vorbehalte gegen die betriebswirtschaftliche Diktion und Denkweise des Marketings (vgl. dazu auch Schöll 2005: 24ff., Schöll 2008: 303ff., Bernecker 2007: 307ff.) waren zu überwinden. Marketing – so ein gängiges Ressentiment – grenze an Manipulation und Betrug und sei jedenfalls im Bildungsbereich fehl am Platze. Die in derartigen Einstellungen zum Ausdruck kommenden Verunsicherungen und Ängste müssen durchaus ernst genommen und bearbeitet bzw. durch „internes Marketing“ ausgeräumt werden. Die Implementierung einer Marketingstrategie wird daher im Idealfall als Organisationsentwicklungsaufgabe in einen umfassenden Change Management-Prozess integriert. Dabei müssen Marketingstrategien durchaus nicht als Gegensatz zu pädagogisch-didaktischen Zielvorstellungen verstanden werden, sondern als Hilfsmittel zu deren Realisierung. In der Begrifflichkeit der Makrodidaktik der Erwachsenenbildung bzw. der Teilnehmer- und Adressatenorientierung z.B. kann die Erhaltung und der Ausbau bisheriger Zielgruppen ebenso in den Fokus gerückt werden, wie etwa auch das Erreichen weiterbildungsabstinenter Gruppen (vgl. Barz/Baum 2005).

2 Was ist (Bildungs-)Marketing?

Der Begriff Marketing, der sich von (englisch) *to market*: Handel treiben bzw. von *market*: Markt, herleitet, meint alle Maßnahmen eines Betriebes oder einer Organisation, die sich am Marktgeschehen, zentral z.B. am Kundennutzen, aber auch an Angebot und Strategie der Konkurrenzanbieter orientieren und die darauf ausgerichtet sind, den Absatz zu fördern. Oft werden auch Aspekte der Nachhaltigkeit und Kundenbindung („dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse“) oder die Berücksichtigung der Interessen von Stakeholdern

¹ Immerhin gab es schon 1980 von Sarges/Haeberlin einen ersten wegweisenden Problemaufriss.

(geschäftliche Interessengruppen und gesellschaftliche Anspruchsgruppen) als wichtige Elemente in der Begriffsexplikation genannt.

Das übergeordnete Ziel ist also die Absatzförderung, wobei es eine völlig falsche Einführung des Marketing-Begriffs bedeutet, wollte man, wie oft geschehen, Marketing ausschließlich auf die Werbeanstrengungen für fertige Endprodukte beziehen. Demgegenüber hat sich international das Verständnis etabliert (vgl. Günter/Hausmann 2009: 9ff.), dass es sich bereits bei der Produktentwicklung und bei der strategischen Ausrichtung der Unternehmens- bzw. Organisationsaktivitäten um elementare Marketingprozesse handelt.

Auf Fragestellungen des Bildungsmarketings lassen sich Modelle und Instrumente des allgemeinen Marketings (Meffert 2000), aber insbesondere solche des Dienstleistungs-Marketings (Meyer 2000, Meffert/Bruhn 2009) oder des Non-Profit-Marketings (Kotler 1978) anwenden. Ein Marketingkonzept umfasst mindestens drei zentrale Elemente:

1. **Marktanalyse:** In der Regel kommen hier Methoden der Marktforschung zur Anwendung. Man unterscheidet Absatzmarktforschung und Beschaffungsmarktforschung, insofern nicht nur die Kunden- oder Verbraucherperspektive von großer Bedeutung für Produkte, Dienstleistungen oder Bildungsgüter ist, sondern ebenfalls Alternativen in der Herstellung, Zulieferung oder Ideengenerierung ausgelotet und bewertet werden können.
2. **Marketinginstrumente (Marketing-Mix):** Auch wenn man unterschiedliche Synonyme in der Literatur findet, dürfte gerade für die Erstbegegnung mit Marketinginstrumenten der Hinweis auf die „klassischen 4 P's“ hilfreich sein, aus denen sich der operative Marketing-Mix zusammensetzt. Nämlich auf „product“ (Produktpolitik, Leistungs politik), „promotion“ (Kommunikationspolitik, Werbung), „placement“ (Vertriebspolitik, Distributionspolitik) und „price“ (Kontrahierungspolitik, Preispolitik).
3. **Marketingplan:** Die strategischen Entscheidungen im Hinblick auf die Einbeziehung sozialer, pädagogischer, ökologischer oder ökonomischer Richtziele eines Bildungsanbieters („Leitbild“, „Corporate Identity“, vgl. Rein/Sievers 2005) fließen in die Zielformulierung im Rahmen eines Marketingplanes ein. Räumliche (nationale oder internationale Gebietsstrategien) und zeitliche (kurz-, mittel-, langfristige) Ziele sowie etwa auch Entscheidungen über finanzielle und personelle Ressourcen (z.B. Outsourcing oder Inhouse-Lösungen), Kooperationsoptionen, Innovationsstrategien bedürfen der grundsätzlichen Ausrichtung.

Dass Bildungsinstitutionen von Marketingansätzen profitieren können, wird heute immer seltener in Frage gestellt. Die immer virulentere Frage lautet eher: Wie genau lassen sich Marketing-Instrumente für den Bildungsmarkt adaptieren? Dass Bildung dabei als ein „Produkt wie jedes andere auch“ oder wenigstens ein Bildungsangebot als eine „Dienstleistung wie andere auch“ angesehen werden kann, ist sozusagen die Geschäftsgrundlage aller derartiger Überlegungen. Dass Bildung andererseits gerade „kein Produkt wie alle anderen auch“ ist, sondern ein ganz besonderes, ein in mancher Hinsicht auch völlig unvergleichliches Produkt darstellt, ist der zweite Teil der Wahrheit. Damit ist auch die schwierige Beziehung des Bildungswesens zum Kundenbegriff angesprochen, insofern pädagogische Kritiker dieses Begriffs gerne auf die Nicht-Vergleichbarkeit der eindeutig komplementären Verkäufer-Kunden-Beziehung mit der komplexen Beziehung zwischen Lernendem und Lehrendem verweisen.

Zu den Besonderheiten des Produktes Bildung gehört z.B., dass Bildung sowohl als konsumptives als auch als investives Gut auftreten kann. Bildung kann der absichtslosen

Horizontenerweiterung, der freizeitorientierten Unterhaltung ebenso zugehören wie spezifische Qualifikationen als Investition ins Humankapital beinhalten. Mit dem gesamten Bereich der Dienstleistungen hat Bildung die Immaterialität gemeinsam. Das bringt Schwierigkeiten in der Darstellbarkeit und Kommunikation mit sich. Ein Lehrbuch ist zwar stapel-, transport- und lagerfähig – eine Bildungsveranstaltung aber nicht. Man kann Bildungsleistungen auch als Vertrauensgüter – ähnlich einer ärztlichen Dienstleistung – bezeichnen, insofern zusätzlich zu objektiven Informationen immer auch weiche, oft durch Empfehlungen vermittelte Einschätzungen kaufentscheidend sind. Eine weitere Besonderheit von Bildungsgütern wird in der Sprache der Wirtschaftswissenschaften als „Integration des externen Faktors“ bezeichnet: Der Teilnehmer/Kunde selbst ist wesentlich an der Leistungserstellung beteiligt – Produktion und Konsumption erfolgen meist zeitgleich. Es gibt eine sehr hohe Abhängigkeit von individuellen Personen, deren Kompetenzen und deren Performance. Der Ablauf des Bildungsprozesses selbst ist nur sehr schwer standardisierbar.

Bildungsprodukte sind durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet. Diese zeigt sich etwa in der konstitutiven Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager, ohne die das Produkt gar nicht erstellt werden würde. Oft geht der Anmeldung oder Teilnahme ein langer Entscheidungsprozess voraus. Für die Interpretation des Preises einer Bildungsdienstleistung fehlen oft die Maßstäbe, u.a. da Bildung z.T. kostenlos und z.T. sogar verpflichtend angeboten wird. Schließlich handelt es sich in der Regel um ein nur ein Mal pro Person verkaufbares Produkt.

Abbildung 1: Systematisierung von Bildungsdienstleistungen

		Marktgerichtete Dimension	
		Abnehmer	
Art der Dienstleistung		Endverbraucher	Gewerbliche Unternehmen
Unternehmensgerichtete Dimension	Kerndienstleistung des Unternehmens	Konsumtive Kerndienstleistungen z.B. Yoga- oder Elternkurse	Investive Kerndienstleistungen z.B. Teamtraining
	Zusatzleistungen des Unternehmens	Konsumtive Sekundärdienstleistungen z.B. Wein-Seminar	Investive Sekundärdienstleistungen z.B. SAP-Schulungen

GABLER
GRAFIK

Nach Meffert/Bruhn (2009: 14) ergänzt um beispielhafte Bildungsangebote

Bildungsangebote können in sehr unterschiedlichen Konstellationen auf dem Markt in Erscheinung treten. Leicht nachvollziehbar ist die Unterscheidung in private und öffentliche Träger (etwa: öffentliche Grundschulen vs. private Hochschulangebote). Bildungsangebote werden häufig nicht vom Endkunden selbst direkt beim Lehrer oder Trainer erworben – sondern es schaltet sich einerseits ein Auftraggeber bzw. Geldgeber (z.B. Bundesagentur

für Arbeit, Personalabteilung eines Unternehmens), andererseits eine Bildungseinrichtung bzw. Arbeitgeber des Dozenten dazwischen. Die Kundenbeziehung wird dadurch gewissermaßen „doppelstöckig“: Teilnehmer und Trainer stehen sich im Bildungsprozess direkt gegenüber, während der Vertrag über die Bildungsmaßnahme z.B. zwischen Unternehmen und Bildungsträger geschlossen wurde.

Je nach Stellung der Bildungsdienstleistung im Sortiment des Anbieters und der Art des Abnehmers lassen sich die unterschiedlichen Geschäftsmodelle typologisch erfassen (vgl. Abb. 1).

3 Marketing-Mix am Beispiel Weiterbildung

Im Unterschied zu anderen Bildungsbereichen, in denen staatliche Vorgaben (z.B. Schulpflicht, Akkreditierung von Studiengängen) deutlich verbindlicher gehalten sind, ist der Weiterbildungsbereich durch die Prinzipien Freiwilligkeit der Teilnahme, Subsidiarität und Pluralität der Träger geprägt. Dadurch hat sich auch im deutschsprachigen Raum in diesem Bildungssegment am stärksten eine marktförmige Struktur herausgebildet. Bildungsmarketing soll deshalb am Beispiel der Weiterbildung gleichsam prototypisch in einigen wichtigen Komponenten und Instrumenten dargestellt werden. Als zweiter Bereich, der in jüngster Vergangenheit einiges an Aufmerksamkeit für sich beanspruchen konnte, kann das Hochschulmarketing gelten (vgl. z.B. Meffert/Müller-Böling 2007, Voss 2009), während zu anderen Bildungsbereichen wie den allgemeinbildenden Schulen, den Kindergärten oder der Berufsbildung unter Marketinggesichtspunkten bislang kaum Aktivitäten zu verzeichnen sind und dementsprechend noch kaum Veröffentlichungen vorliegen (zur Schule etwa: Goetze 2000, Regenthal 2001).

Auch für den Weiterbildungssektor gilt, dass Marketing sich nicht auf Public Relations (PR) und Öffentlichkeitsarbeit beschränkt, sondern die Produktpolitik, die Preispolitik, die Kommunikationspolitik und die Distributionspolitik umfasst, die zusammen den Marketing-Mix ergeben. Für das Dienstleistungsmarketing findet sich oft als fünfte Dimension die Personalpolitik („people“) als Ergänzung². Dass hier ein kritischer Erfolgsfaktor liegt, wurde in einer Bestandsaufnahme zu (gerade zu Marketing meist fehlenden) Kompetenzen und Weiterbildungsaktivitäten des Weiterbildungspersonals (Projekt „KomWeit“: Fuchs et al. 2008) deutlich.

3.1 Placement

Als Distributionspolitik werden alle Entscheidungen zusammengefasst, die den Weg einer Bildungsleistung zum Endabnehmer betreffen. Hierher gehört auch, ob man sich direkt an die Kurs-Adressaten (z.B. via Direktmarketing) wendet oder indirekt über Mittlerinstanzen wie Unternehmen, Verbände, Vereine. Welchen Stellenwert misst man modernen Distributionswegen wie eCommerce oder Telefon, Handy und SMS bei? Für Bildungsanbieter eröffnet das Internet nicht nur Kommunikations- sondern auch neue Distributionswege – etwa über eLearning. Auch die Ausdifferenzierung von Absatzwegen über Filialsysteme (Beispiel: FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige GmbH mit 19

2 Inwiefern sich die Erweiterung auf „6 Ps“ (zusätzlich: Präsentation, Positionierung; Lutzer/Reiter 2009) durchsetzen wird, bleibt abzuwarten.

Standorten), Lizenzmodelle (Beispiel: TOEFL® und TOEIC®Test der LTS GmbH) oder Franchising (Beispiele: Berlitz Sprachschulen, Helen Doron Early English Learning Centers) fällt in den Bereich der Distributionspolitik.

3.2 *Product*

Die Leistungspolitik stellt den Kernbereich der Marketinginstrumente dar. *Programmplanung und Angebotsentwicklung* sind auch im Selbstverständnis der Weiterbildung von großer Bedeutung: „Das zentrale Handlungsfeld hauptberuflich tätiger Mitarbeiter in der Erwachsenenbildung ist die Programmplanung.“ (Gieseke 2000: 327) Dennoch ist das Wissen über das Programmplanungshandeln in der Erwachsenenbildung als sehr begrenzt einzuschätzen. Es liegen dazu kaum eingehende Analysen vor. Arnold/Wiegerling (1983) beschreiben als Strategien der Programmplanung: a) Angebotsvergleich und die Auswertung von Teilnehmerstatistiken, b) Didaktische Lebensweltanalysen, c) Beratungskontakte als Planungsressource, d) Übernahme curricularer Planungsinstrumente, e) Zielgruppenentwicklung.

Als Resultat einer Erhebung zum Programmplanungshandeln konnte Gieseke (2000: 80ff.) festhalten, dass der Gedanken- und Ideenaustausch mit Kolleginnen und Kollegen einen hohen Stellenwert hat. Auch kommt dem – teilweise systematisch organisierten – Austausch mit ehrenamtlich Tätigen sowie Kursleiterinnen und Kursleitern eine wichtige Rolle zu. Weiter wird als Quelle für thematische Anregungen in der Praxis der Programmplanung auf die Nutzung der Programme vergleichbarer Bildungsanbieter, populärwissenschaftliche Auslagen in den Buchhandlungen, die Massenmedien, Fachzeitschriften, Tagespost oder die Bewerbungen neuer Kursleiter hingewiesen. Schließlich werden allgemeine Leitsätze (etwa das Bemühen, die Kluft zwischen arm und reich zu reduzieren) oder die durch langjährige Berufserfahrung geschulte Intuition als Orientierungsmomente im Planungshandeln genannt. Nicht zuletzt spielt dabei auch die Frage des Profils der Einrichtung eine – wenn auch eher untergründige – Rolle. Und als „ungeschriebenes Gesetz“ eine Art Kannibalismusverbot: Auf ein Thema, das bereits von anderen Einrichtungen vor Ort bewirtschaftet wird, verzichtet man. Elaboriertere Strategien der Angebotsentwicklung dürften sich unter den privatwirtschaftlich verfassten Bildungsanbietern finden – allerdings liegen dazu keine Analysen vor.

3.3 *Promotion*

Für den Bereich Werbung für Weiterbildung (vgl. schon Benning/Frey 1986) liegt immerhin eine umfassende Monographie vor (Künzel/Böse 1995). Die Aufgabenstellung zielte darauf ab, durch zielgruppenspezifische Werbemotive Menschen zu einer Teilnahme an Weiterbildung zu motivieren. Als Zielgruppen wurden beschäftigungsferne Menschen ohne Weiterbildungserfahrung definiert. Im Einzelnen zielten die Werbebotschaften auf Senioren, auf Arbeitslose und auf Familienfrauen. Neben einer Befragung zu Freizeitmotiven und Weiterbildungseinstellungen sah der Projekt-Workflow auch die Konzeption von Werbeplakaten und deren Test in den avisierten Zielgruppen vor. Die Plakat-Prototypen wurden in einem sog. Copytest mit vier Beurteilungsparametern (Anmutung, Verständnis, Glaubwürdigkeit, persönliche Relevanz) durch Angehörige der jeweiligen Zielgruppe bewertet.

Während über die z.T. durchaus aufwendigen Werbemaßnahmen der größeren privatrechtlichen Weiterbildungsträger wenig veröffentlicht ist, sind PR-Kampagnen in der öffentlich-rechtlichen Erwachsenenbildung eher die seltene Ausnahme. Immerhin: Im Rahmen von Alphabetisierungsprojekten wurden diverse größere und innovative *Werbekampagnen* entwickelt. Dazu zählten z.B. das Alfa-Telefon, das Alfa-Mobil und TV-Werbespots³ mit bundesweiter Reichweite (vgl. Brinkmann 2006).

Um den Wiedererkennungseffekt und damit die Werbewirkung zu erhöhen hat ursprünglich der Bayerische VHS-Landesverband einen *Marktauftritt* einschließlich einheitlich gestalteter Programmbereichsmarken in Zusammenarbeit mit Thessenvitz-Marketing entwickelt (Löbl 2000), der inzwischen von einigen weiteren Landesverbänden übernommen wurde. Genauso wichtig wie die Sprache der Bilder und Symbole ist aber gerade für Weiterbildungseinrichtungen der reale Sprachduktus der Kursbeschreibungen. Die vom Münchener Textcoach Günther Frosch (2007) angebotenen *Textwerkstätten* für zielgruppenadäquates Schreiben, die auch auf Milieuspezifika abgestimmt werden können⁴, sind hier richtungweisend.

3.4 Pricing

Ein wichtiges aber gerade im Bildungssektor meist konsequent verdrängtes Instrument ist die Preisgestaltung. Erst langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass der „richtige Preis“ genau der ist, den der Kunde zu zahlen bereit ist (vgl. Barz 2008). Um diesen zu ermitteln braucht man Marktforschung und Erkenntnisse über Konkurrenzumfeld, Marktsegmentation und Zielgruppendifferenzierung (Harney/Hovemann/Hüls 2001). Dass es lohnt, die Effekte und Mechanismen der Wissenschaft vom „richtigen Preis“ für den Bildungsbereich zu erschließen, zeigt ein Beispiel:

Der *Veblen-Effekt* – benannt nach dem amerikanischen Ökonomen Thorstein Veblen – geht davon aus, dass bei prestigeabhängigem Konsum (conspicuous consumption) die Nachfrage eines Produktes nicht nur vom tatsächlichen Preis des Gutes abhängt, sondern auch von einem von Nicht-Käufern vermuteten, auffälligen Preis, der Rückschlüsse auf den hohen gesellschaftlichen Status des Erwerbers zulässt. Konsequenz: Die Nachfrage nach einem Gut nimmt zu, weil es mehr anstatt weniger kostet. Dass dieser Effekt vor allem in den gehobenen gesellschaftlichen Leitmilieus eine größere Rolle spielt – und im Umkehrschluss dort manche Anbieter vor allem im Bereich der beruflichen Weiterbildung schon allein deshalb nicht in die engere Auswahl gezogen werden, weil sie als „zu billig“ erscheinen, konnte in Studien zur milieuspezifischen Weiterbildungsnachfrage (Barz/Tippelt 2007 Tippelt/Barz u.a. 2008) belegt werden.

Im Hinblick auf eine systematisch und bewusst eingesetzte Preispolitik können unterschiedliche Ziele von Bedeutung sein (vgl. Bruhn 2004). Die erste Zielorientierung wäre die Erhöhung von Absatz, Umsatz und Marktanteil. Ein zweites Ziel kann in der Verbesserung der Rentabilität liegen. Drittens kann der Wunsch nach Vereinheitlichung oder Differenzierung des Preisniveaus im Vordergrund stehen und viertens die Verbesserung der wahrgenommenen Preiswürdigkeit (in Relation zur Qualität) oder Preisgünstigkeit (in Relation zur Konkurrenz). Schließlich sind fünftens bisweilen auch sozialpolitische Zielsetzun-

3 Unter dem Suchwort „Alfa Telefon“ bei Youtube abrufbar.

4 Vgl. auch die milieuspezifischen Wortlisten in Tippelt/Barz 2008: 42.

gen ausschlaggebend für eine bestimmte Preispolitik. Auch ohne dass empirische Erhebungen zu den Intentionen der Preispolitik in Erwachsenenbildungseinrichtungen vorliegen, spricht viel für die Vermutung, dass – sofern überhaupt bewusste Erwägungen des Preisniveaus stattfinden – in der Mehrheit der Fälle vorwiegend sozialpolitische Ziele eine Rolle spielen. Und es ist weiter festzustellen, dass Preisgestaltung in der Praxis der Angebotsplanung sich weitestgehend auf die Kalkulation der direkten Gestehungskosten (Kursleiterhonorare, Lehr- und Werbemittel, Raummiete usw.) ohne Overhead reduziert.

Während jedes Marketing-Lehrbuch im obligatorischen Kapitel über Preispolitik die Kosten als einen von drei Eckpfeilern der Preisfestlegung behandelt und daneben auf die entscheidende Bedeutung der Preisbereitschaft der Nachfrageseite sowie auf die Preise der Konkurrenz hinweist, werden Preise in öffentlich geförderten Bildungseinrichtungen meist als rein buchhalterisches Kalkulationsproblem behandelt. Während Marketingfachleute nicht müde werden, das „magische Dreieck“ der Preisfestlegung – Kosten, Nachfrage, Konkurrenz – zu beschwören und zur Analyse der in diesen drei Dimensionen liegenden Spielräume auffordern, fehlt dafür in der Erwachsenenbildungsbranche oft nicht nur die Übung in konkretem wirtschaftlichem Denken. Es fehlt auch an Datenmaterial, aus dem sich valide Prognosen über marktgängige Preisniveaus für Weiterbildungsangebote ableiten ließen.

Die Marketingwissenschaft hat für die verschenkten Preisgestaltungsspielräume, die nach Ansicht vieler Beobachter ein echtes Problem der öffentlich geförderten Weiterbildung darstellen; einen eigenen terminus technicus: Die „Konsumentenrente“. Dieser Begriff aus der mikroökonomischen Preistheorie kennzeichnet jenen Betrag, „den ein Nachfrager für ein bestimmtes Gut aufgrund gegebener Marktpreise weniger zu zahlen hat als er aufgrund seiner Präferenzen zu zahlen bereit wäre. Die individuelle Preisbereitschaft liegt also höher als der Marktpreis. Im Rahmen der Preisdifferenzierung wird versucht, solche Konsumentenrenten abzuschöpfen.“ (Diller 2001: 813)

Auf weitere Elemente einer aktiven Preispolitik wie etwa Frühbucher- und Mengenrabatte, Treueprämien, Skonti und Boni oder auch „Zugaben“ (von Give-Aways über Catering bis zu Selbstlernmaterialien und Archivzugriff) kann nur hingewiesen werden.

4 Marketinginstrumente

Eine ausgebauten Infrastruktur für Marketingerfordernisse des Bildungssektors wird wohl noch auf sich warten lassen. Immerhin: Einige Beispiele für produktiv auf Bildungseinrichtungen anwendbare Instrumente können nachfolgend kurz erläutert werden.

4.1 Marktforschung

Wertvolle Informationen zum Image einzelner Einrichtungen, zu Kundenpotentialen oder Optimierungsmöglichkeiten der Programmgestaltung kann die Marktforschung für Bildungsanbieter liefern. Unter den inzwischen in größerer Zahl vorliegenden einschlägigen kleineren Befragungen wurde die Gefahr freilich nicht immer vermieden, einseitig euphemistische Interpretationen nahezulegen, die zu falscher Selbstzufriedenheit führen können (Beispiel: Hausmann 2006: 98 Prozent kennen die VHSn, sie sind kompetent, kundenfreundlich und zeitgemäß). Eher selten finden sich wirklich erhellende Analysen, die auch Schwachstellen aufzeigen (Beispiel: Nicht-User-Befragung der VHS Lüneburg: Die überwiegende Mehrheit kennt das Programm gar nicht oder nur teilweise). Eine umfassende

Bestandsaufnahme zu Weiterbildungsmotiven, -interessen, -barrieren und -verhalten auf der Folie des Milieumarketings lieferte die Studie „Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland“ (Barz/Tippelt 2007).

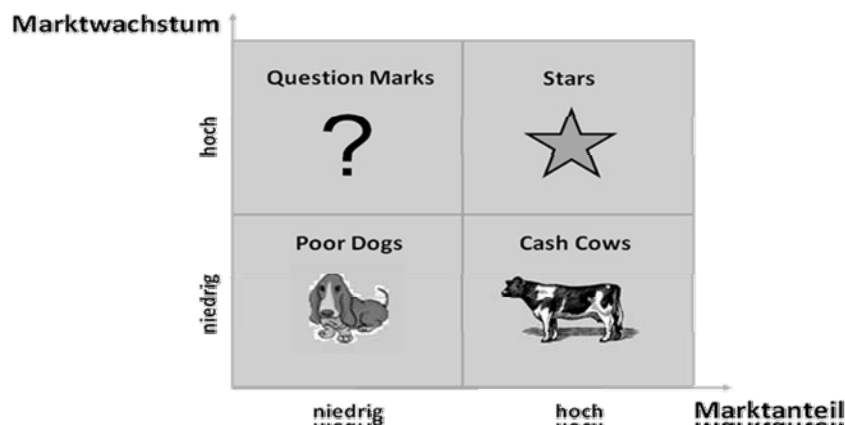
4.2 Analysen des Weiterbildungsmarktes

Anregungen für die kurz- und mittelfristige Marketingplanung können auch die regelmäßig wiederholten Studien zum aktuellen Weiterbildungsmarktgeschehen geben. Etwa der Weiterbildungs-Klima-Index in Anlehnung an den Ifo-Geschäftsklima-Index in der wbmonitor Umfrage (zuletzt 2009), einer Koproduktion von BIBB und DIE. Oder die von der Zeitschrift ManagerSeminare ebenfalls jährlich vorgelegte Erhebung zur „Weiterbildungsszene Deutschland“ (zuletzt Graf 2010).⁵

4.3 Die Portfolio-Analyse

Als Instrument zur Vergegenwärtigung des Status Quo einer Bildungseinrichtung kann die Portfolio-Analyse eingesetzt werden. Es gibt unterschiedlich elaborierte Modelle, wobei sich insbesondere die von der Boston Consulting Group entwickelte 4-Felder-Matrix (vgl. Abb. 2) durchgesetzt hat. In ihr lassen sich Geschäftsbereiche oder auch Einzelprodukte verorten, um das Angebotsportfolio im Hinblick auf Ausgewogenheit, künftige Herausforderungen oder Programmbereinigung zu überprüfen.

Abbildung 2: Portfolio-Analyse



4.4 Marktfeldstrategien

Ausgehend von der aktuellen Marktposition können unterschiedliche Ziele auf dem Bildungsmarkt angestrebt werden. Ob eine stärkere Durchdringung eines bereits erreichten

⁵ Auf der Website www.weiterbildungstrends.de finden sich Links zu den Kurzfassungen, z.T. auch zu den Volltexten aller größeren Studien.

Marktsegments als Ziel gewählt wird, oder eine Innovationsstrategie auf eine Erweiterung der Geschäftsbeziehungen zu vorhandenen Teilnehmergruppen (Programmentwicklungsstrategie) abzielt, muss anhand der spezifischen Möglichkeiten vor Ort entschieden werden. Will man mit bereits vorhandenen Angeboten neue Zielgruppen erreichen, so spricht man von Marktentwicklung oder Marktausweitung. Am riskantesten ist die Diversifikation, eine Strategie, in der neue Zielgruppen mit neuen Bildungsprodukten erschlossen werden sollen. (vgl. Abb. 3)

Abbildung 3: Produkt-Markt-Matrix (Ansoff Matrix)

Diensteleistungen \ Märkte	Gegenwärtig	Neu
	Gegenwärtig	Marktdurchdringung
Neu	Angebotsentwicklung/ -innovation	Diversifikation

4.5 Die Konkurrenzumfeldanalyse

Um das nähere Umfeld des Marktgeschehens für künftige Entscheidungen berücksichtigen zu können, eignet sich eine Konkurrenzumfeldanalyse. Unter verschiedenen Dimensionen lässt sich darin das eigene Angebotsprofil in Relation zu wichtigen Konkurrenten am Markt positionieren. Kernelemente einer solchen Positionierung können a) der vom Kunden wahrgenommene Eigenschaftsraum, b) die Produktplatzierung aus Kundensicht, c) die Idealposition aus Kundensicht, und d) die Distanzen zwischen Ideal- und Realpositionen sein. Als relevante Differenzierungs-Kriterien bieten sich etwa Prestige, Preisniveau, Qualitätsanmutung – aber auch Zielgruppen-Parameter oder „weiche“ Faktoren („Clubatmosphäre“ vs. „Klassenzimmer“) an.⁶ Die bislang vielleicht einzige professionelle Konkurrenzanalyse mit dem Ziel der Selbstvergewisserung aber auch der Selbstdarstellung hat im Jahr 2000 das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) e.V. in Auftrag gegeben (vgl. Döring 2002).

4.6 SWOT-Analyse

Die Stärken-Schwächen-Analyse gehört zu den zentralen „Tools“ des Marketings. Auf der Basis einer genauen Standortbestimmung eines Bildungsanbieters als Ganzem oder von einzelnen Geschäftsfeldern (Fachbereichen, Fakultäten etc.) können Zukunftsszenarien

⁶ Beispiele finden sich etwa in Tippelt/Barz 2008.

erstellt und bewertet werden (Beispiel bei: Pepels 1999). Als wesentliche Bestandteile gelten: **Strengths** (Stärken), **Weaknesses** (Schwächen), **Opportunities** (Chancen) und **Threats** (Gefahren), wobei die ersten beiden Dimensionen eher auf Internes bzw. Innerbetriebliches abstellen, und die weiteren Dimensionen sich eher auf die externen Rahmenbedingungen und Handlungsfelder beziehen.

4.7 Zielgruppendifferenzierung

Insbesondere im Weiterbildungsbereich haben Zielgruppenmodelle Tradition. In den 70er und 80er Jahren kam es zu vielfältigen Bemühungen um emanzipatorische „Zielgruppenarbeit“, die sich besonders den Gruppen der sozial Benachteiligten, den Ausländern, Deklassierten, Arbeitslosen, Behinderten, Analphabeten, den Frauen und Senioren zuwandte. Inzwischen hat sich die Zielgruppenentwicklung aus der Orientierung auf Problemgruppen gelöst und sich insbesondere unter Bezug auf das Modell der sozialen Milieus für die Beschreibung der Weiterbildungsorientierungen und –barrieren aller Bevölkerungsgruppen geöffnet. Im Projekt „ImZiel“ (Tippelt/Barz 2008) konnten unter systematischer wissenschaftlicher Begleitung zahlreiche Anwendungsbeispiele für nach Milieus differenzierte Weiterbildungsangebote entwickelt und evaluiert werden.

4.8 Produktklinik

Produktkliniken gelten als spezielle Form des Produkttests. Bei Produktkliniken handelt es sich um (quasi-) experimentelle Untersuchungen, in denen ausgewählte Testpersonen unter kontrollierten Bedingungen probeweise zur Verfügung gestellte Produkte nutzen, um anschließend die Reaktionen auf die getesteten Produkte zu erheben. Das Instrument der Produktklinik, in der allgemeinen Markt- und Marketingforschung seit langem etabliert, kann in verschiedenen Stadien der Produktentwicklung helfen, die auf Nachfrageseite vorhandenen Erwartungen und Bedürfnisse systematisch aufzugreifen (vgl. Diller 2001). Die Produktklinik bietet auch Optimierungsmöglichkeiten für Bildungsangebote. Mit ihrer Hilfe wurden z.B. Pilotproduktentwürfe im Rahmen des Projektes „ImZiel“ (vgl. Tippelt/Barz 2008) getestet und optimiert, bevor die Angebote ins Programm aufgenommen wurden.

4.9 Bildungsmarkenpolitik

Noch eher selten ausgeschöpft werden die Möglichkeiten der Bildungsmarkenpolitik. Es gibt nur wenige international bekannte Markennamen. Beispiele: Waldorfschulen als geschützter Markenname,⁷ Berlitz, Harvard-Curriculum, Eliteuniversitäten wie Oxford, Sorbonne oder St. Gallen. In den letzten Jahren sind jedoch verstärkte Bemühungen gerade z.B. deutscher Hochschulen zu verzeichnen, den Wettbewerbsvorteil „Universitätsstatus“ aktiv zu kommunizieren – auch für den Weiterbildungsbereich, wo es zwar einige große Akteure (vgl. die jährlich erscheinende Lünendonk®-Liste zu „Führenden Anbietern beruflicher Weiterbildung in Deutschland“) gibt, jedoch kaum überregional oder jenseits des Fachpublikums bekannte Markennamen.

7 Im Unterschied zu Montessorischulen, deren Name nicht geschützt ist.

4.10 After-Sales-Service

Zur Leistungspolitik gehört auch die Gestaltung der flankierenden Maßnahmen im Umfeld einer Bildungsmaßnahme. Was man im Bereich des Konsumgüter- und Dienstleistungsmarketings als Kundendienst (engl. „After-Sales-Service“) bezeichnet, hat z.B. durch Bemühungen um Customizing (z.B. Abstimmen einer Trainingsmaßnahme auf die konkreten Erfordernisse vor Ort) oder Transfersicherung (z.B. Trainer-Hotline nach Abschluss) auch im Bildungsbereich an Bedeutung gewonnen. Gestaltungsspielräume bestehen weiter hinsichtlich der Versorgung mit Catering, Medienausstattung, Seminarunterlagen oder Ansprechpartnern für Servicewünsche.

5 Neuere Entwicklungen im Bildungsmarketing

Der Bildungsbereich folgt gerade in Deutschland eigenen Gesetzen. Dennoch finden auch in ihm allgemeine gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen ihren Niederschlag. Drei wichtige Beispiele für neuere Tendenzen sollen abschließend angesprochen werden.

Als vielleicht für den Bildungsbereich prototypisches Beispiel für *Event-Marketing* kann das Lernfest der Lernenden Region Tölzer Land⁸ gelten, das seit 1998 im Kloster Benediktbeuern stattfindet. Durch ein professionelles Marketingkonzept, mit dem die Lernfeste in Kooperation mit Partnern aus Wirtschaft, Politik und Medien sowie Sozial- und Bildungseinrichtungen weit im Vorfeld vorbereitet und durchgeführt werden, ist es gelungen den „Exportschlager Lernfest“ zu kreieren, der inzwischen vielerorts auch im Ausland Nachahmer findet. Der Zuspruch des Publikums konnte kontinuierlich von 7.000 (1998) auf 37.000 (2008) Besucher gesteigert werden. Nicht nur die Beteiligung vieler überregionaler Sponsoren und prominenter Gastredner, sondern auch konsequente Vernetzungsstrategien, die Bereitstellung von Media-Daten und eine begleitende Evaluation können als Erfolgsfaktoren identifiziert werden.

In Zeiten, in denen eCommerce jährlich mehrstellige Zuwachsraten verzeichnet, wird *Online-Marketing* auch für Bildungsanbieter zur Pflicht. Die Homepage als Vertriebs- und Marketingkanal muss indessen von vielen Weiterbildungsanbietern erst noch entdeckt, d.h. in ihren Möglichkeiten wirklich effektiv eingesetzt werden. Dies betrifft die Optimierung von Handling und Usability, von Layout und Transparenz ebenso wie die Berücksichtigung der Faktoren, die zu einer Verbesserung im Suchmaschinenranking führen. Vom Einsatz von Online-Werbung ganz zu schweigen, wie sie etwa durch Banner, bezahlte Links oder Suchwortanzeigen und Google-Adwords relativ kostengünstig und zielgruppenspezifisch genutzt werden können. Logfile-Analysen, Permission-Marketing, Newsletter und die neuen Welten des Web 2.0 (Facebook, Flickr, Youtube, Xing, Blogs u.a.) sind weitere Stichworte, die an Bedeutung zunehmen werden. Inwieweit sich auch SMS und die neue Generation der internetfähigen Mobiltelefone (iPhone etc.) für junges Bildungsmarketing nutzen lassen, wird die Zukunft zeigen.

Die Einbeziehung *internationaler Perspektiven* wird sich unter den Vorzeichen der europäischen Integration und der Globalisierung als Chance und Herausforderung des Bildungsmarktes stärker bemerkbar machen. Die deutsche Politik hat darauf mit einer konzer-

8 Über das Lernfest auch vergangener Jahre, die konzeptionellen Überlegungen und die Medienresonanz informiert umfassend die Website <http://www.lrtl.de/lernfest.php>.

tierten Anstrengung unter dem Titel „Bildungsmarketing für den Standort Deutschland“ im Jahr 2000 reagiert und in den Feldern Berufsbildung, Weiterbildung und Hochschulbildung Aktionsprogramme („iMove“, „Weiterbildung worldwide“, „Gate Germany“; vgl. bmbf 2003) ins Leben gerufen. Ziel ist die Initiierung, Flankierung (z.B. durch koordinierte Messeauftritte) und Unterstützung (z.B. durch Informationen über die rechtlichen, bildungsbezogenen und kulturellen Besonderheiten interessanter Zielländer) von international ausgerichteten Markterschließungsstrategien. Dabei wird etwa das Duale System der Berufsbildung als „USP“⁹ der „Bildungsrepublik Deutschland“ verstärkt kommuniziert. Der Umfang international ausgerichteter Aktivitäten deutscher Bildungsanbieter dürfte indessen auch 10 Jahre danach immer noch als ausbaufähig zu beurteilen sein.

Literatur

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (bmbf) (Hrsg.) (2003): Deutsche Weiterbildungsanbieter auf internationalen Märkten. Daten – Fallstudien – Perspektiven. Bonn. Verfügbar unter: http://www.bmbf.de/pub/deutsche_weiterbildungsanbieter.pdf (01.03.2010).
- Arnold, Rolf/Wiegerling, Hans-Jürgen (1983): Programmplanung in der Weiterbildung. Frankfurt a.M.: Diesterweg.
- Barz, Heiner (2008): Pricing – Preispolitik in der Erwachsenenbildung. In: Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends 3. 24-27.
- Barz, Heiner/Baum, Dajana (2005): Weiterbildungsmarketing und soziale Milieus. In: Graf (2005): 51-62.
- Barz, Heiner/Tippelt, Rudolf (Hrsg.) (2007): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Band 1: Praxishandbuch Milieumarketing. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Barz, Heiner/Wolf, Bernhard (2006): Noch Neuland. Weiterbildungsmarketing in internationaler Perspektive. In: DIE. Zeitschrift für Erwachsenenbildung 2. 35-38.
- Benning, Elke/Frey, Dieter (1986): Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. In: Sarges, Werner/Fricke, Reiner: Psychologie für die Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Ein Handbuch in Grundbegriffen. Göttingen: Hogrefe. 596-604.
- Bernecker, Michael (2007): Bildungsmarketing. Köln: Johanna Verlag.
- Brinkmann, Andreas (2006): Die Welt zu Gast am Alfa-Mobil. In: Alfa-Forum 62. 28-30.
- Bruhn, Manfred (2004): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Gabler.
- Diller, Hermann (Hrsg.) (2001): Vahlens Großes Marketinglexikon. München: Vahlen.
- Döring, Ottmar u.a. (2002): Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) e.V. – ein großer deutscher Bildungsdienstleister. In: Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen. 49. Ergänzungslieferung (Oktober 2002).
- Frosch, Günther (2007): Texten für Trainer, Berater, Coachs. Offenbach: Gabal.
- Fuchs, Sandra/Kollmannsberger, Markus/Schwickerath, Anna/Barz, Heiner/Hippel, Aiga von/Tippelt, Rudolf (2009): Fortbildungsinteressen und -bedarfe. In: Hippel/Tippelt (2009): 143-197.
- Geißler, Harald (Hrsg.) (1993): Bildungsmarketing. Frankfurt a. M.: Lang.
- Geißler, Harald (Hrsg.) (1997): Weiterbildungsmarketing. Neuwied: Luchterhand.
- Gieseke, Wiltrud (Hrsg.) (2000): Programmplanung als Bildungsmanagement? Qualitative Studie in Perspektivverschränkung. Recklinghausen: Bitter.
- Goetze, Walter (2000): Bildungsmarketing. Impulse für die Schulentwicklung. Bern: hep Verlag.
- Graf, Jürgen (Hrsg.) (2005): Seminare 2005. Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung. Bonn: Managerseminare Verlag.
- Graf, Jürgen (2010): Weiterbildungsszene Deutschland 2010. Bonn: Managerseminare Verlag.

9 Unique Selling Proposition, d.h. Alleinstellungsmerkmal.

- Günter, Bernd/Hausmann, Andrea (2009): Kulturmarketing. Wiesbaden: VS Verlag.
- Harney, Klaus/Hovemann, Mechthild/Hüls, Rainer (2001): Zahlungsbereitschaft: Zur empirischen Fundierung von Marketing und Planungswissen in der Weiterbildung. In: Grundlagen der Weiterbildung 12.
- Hausmann, Christopher (2006): Status Quo des VHS-Images: Untersuchungsergebnisse über Image, Nutzer-Zielgruppen und die Marke VHS. Vortrag auf dem XII. Deutschen Volkshochschultag, Berlin 2006. Verfügbar unter: http://www.volkshochschultag.de/uploads/File/Praesentationen/Fa_Image/fa_image_beitrag_hausmann.pdf (01.03.2010).
- Hippel, Aiga von/Tippelt, Rudolf (Hrsg.) (2009): Fortbildung in der Weiterbildung. Eine Analyse der Interessen und Bedarfe aus verschiedenen Perspektiven. Weinheim: Beltz.
- Kotler, Philip (1978): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Künzel, Klaus/Böse, Georg (1995): Werbung für Weiterbildung. Motivationsstrategien für lebenslanges Lernen. Neuwied: Luchterhand.
- Lößl, Hans Georg (2000): Entwicklungen in der Erwachsenenbildung. Zum integrativen Marketingkonzept für die bayerischen Volkshochschulen und ihren Landesverband. Villingen-Schwenningen: Neckar.
- Lutzer, Birgit/Reiter, Hanspeter (2009): Handbuch Marketing für Weiterbildungler: Bildung mit den »6 P« professionell vermarkten. Weinheim: Beltz.
- Meffert, Heribert (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (⁶2009): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert/Müller-Böling, Detlef (Hrsg.) (2007): Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007. CHE Arbeitspapier Nr. 98. Gütersloh. Verfügbar unter: http://www.che.de/downloads/AP98_Tagung_Hochschulmarketing_07_AP98.pdf (01.03.2010).
- Meisel, Klaus u.a. (1994): Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Meyer, Anton (2000): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. 2 Bände. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pepels, Werner (Hrsg.) (1999): Marketing Casebook. Bd.1. München: Oldenbourg.
- Pepels, Werner (1999): Social Marketing. Marketingstrategie für eine Akademie. In: Pepels (1999): 197-208.
- Regenthal, Gerhard (²2001): Corporate Identity in Schulen. Neuwied: Luchterhand.
- Rein, Antje von/Sievers, Carla (³2005): Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity an Volkshochschulen. Studententexte für Erwachsenenbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Sarges Werner, Haeblerlin, Friedrich (Hrsg.) (1980): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover: Schroedel.
- Schöll, Ingrid (³2005): Marketing in der öffentlichen Weiterbildung. Studententexte für Erwachsenenbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Schöll, Ingrid (2008): Chancen und Risiken der Implementierung eines betriebswirtschaftlich orientierten Instruments in Volkshochschulen. Am Beispiel des ablauflogischen Modells von Sarges-Haeblerlin. Duisburg, Essen: (Diss.).
- Tippelt, Rudolf/Reich, Jutta/Hippel, Aiga von/Barz, Heiner/Baum, Dajana (2008): Milieumarketing implementieren. Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Band 3. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Voss, Rüdiger (Hrsg.) (²2009): Hochschulmarketing. Lohmar: Eul.