



BILDUNGSMARKETING

Eine begleitende Perspektive im Bildungsmanagement

ANTJE MÜHLHAUS | JULIANE SCHULTZ

Einleitung

Auf einer Tagung stellte das Team einer Hochschule ein beeindruckendes Projekt vor. Statt eine Standardwebseite zur Werbung für die eigenen weiterbildenden Studiengänge zu erstellen, konzipierten Weiterbildner zusammen mit einer Agentur sogenannte multimediale visuelle Erlebniswelten. Sie entwickelten individuelle Szenarien, die bewusst Resonanzen zu den Kernthemen der jeweiligen Studiengänge und ihrer Zielgruppen erzeugen. Wer die digitale Erlebniswelt betritt, bewegt sich spielerisch und entdeckend durch die Themen des Studiengangs und nimmt im besten Fall neben Informationen auch das gute Gefühl mit, dass sie oder er im Studiengang richtig ist.

In der anschließenden Diskussion gab es neben Lob und interessierten Nachfragen auch einen Moment, in dem das Dilemma des Bildungsmarketings an deutschen Hochschulen offenbart wurde. Selbst wenn es richtig gut gemacht ist, wird das Kind »Bildungsmarketing« lieber nicht beim Namen genannt. Wer im Bildungskontext an einer Hochschule von Marketing spricht, läuft Gefahr, in eine Grundsatzdiskussion zu geraten. Stattdessen werden

alternative Begrifflichkeiten aus dem pädagogischen Umfeld verwendet – Bildungsmarketing passiert undercover. Das liegt unter anderem daran, dass Marketing häufig auf Werbung und Verkaufsförderung reduziert und dadurch im Bildungskontext negativ assoziiert wird.

Wir schlagen statt dessen vor, Bildungsmarketing als begleitende Perspektive in allen Phasen der Planung und Durchführung von Weiterbildungsangeboten und des Managements von Weiterbildungseinrichtungen zu installieren. Wir schreiben diesen Beitrag aus der Sicht des operativen Bildungsmarketings und auf Basis langjähriger Arbeitserfahrung im Bildungsmarketing für Weiterbildungsangebote. Zunächst wird Bildungsmarketing sowohl unter strategischem als auch operativem Fokus beschrieben und anschließend anhand der Instrumente Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik und Personalpolitik näher erläutert. Im Hauptteil unseres Beitrags zeigen wir, wie Fragestellungen und Methoden aus dem Bildungsmarketing unterstützend in der Konzeption und Entwicklung von Weiterbildungsangeboten genutzt werden können.

Begriffe: Marketing und Bildungsmarketing



»Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.«

(Bruhn 2016, S. 14)



»Marketing liefert analytisch-strategische Instrumentarien, die es ermöglichen, pädagogisches Handeln in ein Setting handlungsleitender Steuerungselemente einzubetten. Diese Steuerungselemente sollen die Positionsbestimmung auf dem Weiterbildungsmarkt optimieren. Sie sollen dort, wo es auftragsgebunden möglich ist, dazu beitragen, die Wirtschaftlichkeit zu verbessern, und sie sollen helfen, die interne Ablauforganisation erfolgsorientierter zu gestalten.«

(Schöll 2011, S. 437)

Die nachfolgenden Definitionen sind als Arbeitsdefinitionen zu verstehen, die in der Wissenschaftlichen Weiterbildung der Universität Rostock genutzt werden.

In der Führung von Weiterbildungseinrichtungen ist Bildungsmarketing eine strategische Managementaufgabe, durch die ein klares Profil der Einrichtung herausgearbeitet, kommuniziert und weiterentwickelt wird. Dabei geht es um die Positionierung der Einrichtung – außerhalb und innerhalb der Hochschule. Bildungsmarketing bietet strategische Instrumentarien, um Entwicklungsziele zu definieren und deren Erfüllung zu begleiten und zu evaluieren.

In der Entwicklung und Umsetzung von Studienangeboten ist Bildungsmarketing eine Denkhaltung, die

konsequent den Bedarf der Zielgruppen und die Bedürfnisse von Teilnehmerinnen und Teilnehmern in den Blick nimmt. Bildungsmarketing bietet analytische Instrumentarien, um Bildungsbedarf zu erkennen, potenzielle Märkte zu bewerten, daraus Zielvorgaben abzuleiten und deren Erfüllung zu messen. Bildungsmarketing ist ein begleitender Prozess, der in allen Phasen der Entwicklung und Umsetzung von Weiterbildungsangeboten spezifische Fragen stellt, damit begründete Entscheidungen getroffen werden können.

Die Vermarktung von Weiterbildungsangeboten gehört zum Bildungsmarketing – darf jedoch nicht damit gleichgesetzt werden. Die Vermarktung übersetzt Marketingstrategien und Marketingziele in konkrete Kommunikationsmaßnahmen.

Begriffe: Dienstleistungsmarketing und Bildungsmarketing

Bildungsmarketing kann als Sonderform des Dienstleistungsmarketings verstanden werden, da Weiterbildungsangebote – im Sinne der Ermöglichung von Bildungsanlässen – Dienstleistungen sind.

Daraus ergeben sich besondere Herausforderungen bei der Entwicklung und Vermarktung von Weiterbildungsangeboten. Anders als klassische Produkte können Weiterbildungsangebote im Vorfeld nicht ausprobiert werden. Jedes Weiterbildungsangebot wird durch das individuelle Zusammentreffen von Lehrenden und Teilnehmenden einzigartig und ist nicht in gleicher Weise wiederholbar. Daher empfinden Weiterbildungsinteressierte ein hohes Risiko bei der Entscheidung für ein bestimmtes Weiterbildungsangebot. Dieser Unsicherheiten müssen sich Weiterbildungsanbieter bewusst sein und passende Strategien entwickeln, um diese im Vorfeld abzubauen.

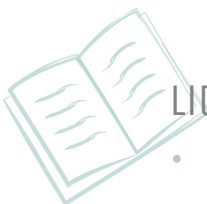
Im Gegensatz zu klassischen Produkten ...

- ist Bildung ein Erfahrungs- und Vertrauensgut.
- sind Weiterbildungsangebote maßgeblich von Menschen beeinflusst und damit schwer standardisierbar.
- sind Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer selbst Teil der Bildungsleistung und maßgeblich an deren Gelingen beteiligt.
- sind Weiterbildungsangebote größtenteils immateriell.
- können Weiterbildungsangebote nicht zurückgegeben werden.
- machen Weiterbildungsangebote keine Garantieerklärung möglich.



PRAXISTIPP

Interessierte wollen ein Gefühl dafür entwickeln, ob die Weiterbildung zu ihnen und ihrem Alltag passt. Schnupperstudententage, Auszüge aus Lernmaterialien und eine persönliche Beratung helfen ihnen dabei. Interessierte suchen nach Ersatzindikatoren, die es ihnen ermöglichen, die Qualität eines Weiterbildungsangebots oder einer Weiterbildungseinrichtung zu beurteilen. Finden Sie Wege, um Ihre Qualität zu bezeugen: Lassen Sie ehemalige Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu Wort kommen. Zeigen Sie Akkreditierungsurkunden, Auszeichnungen oder Qualitätssiegel. Seien Sie sich bewusst, dass Weiterbildungsinteressierte nicht mit Verkäufern zu tun haben möchten, sondern mit Bildungsberatern und Wissensexperten.



LITERATURTIPP

- Wiesner, Knut A.; Sponholz, U. (2007): Dienstleistungsmarketing. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Begriffe: Strategisches Marketing

Strategische Marketingentscheidungen setzen den Handlungsrahmen für das operative Marketing. Strategisches Marketing nimmt die gesamte Weiterbildungseinrichtung in den Blick – Wo stehen wir? Was macht uns aus? Wo wollen wir hin? Ausgangspunkt ist die Positionsbestimmung der Weiterbildungseinrichtung, darauf aufbauend werden Ziele formuliert, die den Handlungsrahmen festlegen und Entwicklungen befördern.

POSITIONSBESTIMMUNG

- Mit welchem Anspruch ermöglichen wir Bildung? Welche Werte sind uns wichtig?
- Was sind unsere Kernkompetenzen? Wie kann die Profilierung der Einrichtung zukünftig befördert werden?
- Welche Zielgruppen sprechen wir an? Welche Zielgruppen wollen wir zukünftig ansprechen?
- Um welche Märkte kümmern wir uns? Welche Märkte wollen wir zukünftig bearbeiten?
- Wo stehen wir im Wettbewerb? Wo möchten wir in fünf Jahren stehen?
- Wie werden wir gesehen? Wie möchten wir gesehen werden?

Durch das Formulieren von Zielen wird ein Handlungsrahmen gesetzt, an dem sich alle Entscheidungen und Maßnahmen orientieren. Dieser Rahmen sollte nicht als starres Konstrukt verstanden werden – er bietet vielmehr die Grundlage, um auf Änderungen der Markt- und Umweltkonstellationen planvoll zu reagieren.

BEISPIELE FÜR STRATEGISCHE ZIELE

- Stärkung des Profils der Weiterbildungseinrichtung: Entwicklung und Implementierung je eines weiteren Masterstudiengangs in den Kernthemen der Weiterbildungseinrichtung innerhalb der nächsten fünf Jahre
- Überregionale Positionierung der Weiterbildungseinrichtung als führender Anbieter berufsbegleitender Weiterbildungsangebote in den Kernthemen
- Stärkung der Marke der Weiterbildungseinrichtung entlang der Kernthemen durch öffentliche Wissenschaft (z.B. Ringvorlesung, Webinare, Online-Kurse)
- Konsequente Professionalisierung durch Qualifizierung des Personals



PRAXISTIPP

Fangen Sie vorn an. Wenn Sie nicht wissen, wo Sie stehen, können Sie auch nicht begründen, wohin Sie wollen und welche Wege dorthin führen. Ihnen muss bewusst sein, wofür Ihre Bildungseinrichtung steht und welche Ziele sie verfolgt. Eine transparente Strategie ist Voraussetzung für gutes operatives Marketing.

Begriffe: Operatives Marketing



»Das operative Marketing hat die Aufgabe, den Einsatz der marketingpolitischen Instrumente strategiekonform zu planen und so für die Umsetzung der strategischen Marketingplanung zu sorgen.«

(Böttcher, Hogrebe, Neuhaus 2010, S. 97)

Um bei der Entwicklung eines Weiterbildungsangebots planvoll vorzugehen, hat sich die Orientierung an den Instrumenten des Marketingmix bewährt. Mit Instrumenten sind klassischerweise Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik gemeint. Für das Bildungsmarketing lohnt es sich, ein weiteres Instrument aus dem Dienstleistungsmarketing hinzuzuziehen – die Personalpolitik.

Entlang des Marketingmix werden die Leistungsmerkmale und der Preis eines Bildungsangebots festgelegt und definiert, auf welchem Weg das Angebot zu den

Weiterbildungsteilnehmenden kommt, welche Mittel und Wege der Kommunikation genutzt werden und mit welchem Personal die Bildungsleistung erbracht wird. Eine genaue Kenntnis der Zielgruppe bildet deshalb die Basis für die Entscheidungen, die im Rahmen des Marketingmix getroffen werden. Bei der Ausgestaltung jedes einzelnen Marketinginstruments wird nichts dem Zufall überlassen. Ein strukturiertes, planvolles Vorgehen und die strikte Orientierung an der Zielgruppe sowie der strategischen Zielrichtung stellen den Erfolg des operativen Marketings sicher.



Abbildung 5: Marketing-Mix

PRODUKTPOLITIK (PRODUCT)

Im Rahmen der Produktpolitik werden alle Entscheidungen getroffen, die sich auf die Gestaltung eines Bildungsangebots beziehen. Ziel ist es, das Bildungsangebot auf die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe auszurichten und klar herauszuarbeiten, welche Leistungen das Bildungsangebot einzigartig machen. Man spricht dabei vom Unique Selling Proposition – dem USP oder Alleinstellungsmerkmal.

USP: „Eigenschaft, die das Produkt von Konkurrenzprodukten in besonderem Maße unterscheidet und daher im Mittelpunkt der Verkaufsargumentation steht. Bei der Suche nach einem USP ist darauf zu achten, dass dieser mittelfristig gilt, von der Konkurrenz nur schwer zu imitieren ist und das Kriterium der Einzigartigkeit auch ein kaufverhaltensrelevantes Kriterium aus Sicht des Kunden darstellt.“ (Bruhn 2016, S. 124)



PRAXISTIPP

Gestalten Sie ein Weiterbildungsangebot, das einen entscheidenden Vorteil gegenüber Angeboten von Wettbewerbern hat. Imitieren Sie Ihre Wettbewerber nicht – seien Sie besonders.

Neben den Kernleistungen, die Weiterbildungsteilnehmerinnen und Weiterbildungsteilnehmer erwarten, lässt sich ein Bildungsangebot durch Zusatzleistungen von Wettbewerber-Angeboten positiv abgrenzen. Dazu zählen beispielsweise programmbegleitende Serviceleistungen, professionelle Beratung und eine angenehme Lernatmosphäre. Erst wenn das USP definiert ist, werden weitere Merkmale des Bildungsangebots festgelegt. Alle Leistungsmerkmale stützen das USP und werden konsequent auf die Zielgruppe ausgerichtet.

PREISPOLITIK (PRICE)

Im Rahmen der Preispolitik wird die Gegenleistung festgelegt, die die Weiterbildungsteilnehmenden entrichten. Die Preispolitik umfasst die Bestimmung und das Aushandeln von Preisen und sonstigen Kauf- und Vertragsbedingungen. Es geht nicht nur um die Preishöhe, sondern auch um Zahlungsbedingungen (Ratenzahlung) und preisähnliche Maßnahmen (Rabatte, kostenfreie Zusatzleistungen, Paketpreise). Im Rahmen der Preispolitik wird diskutiert, ob die Finanzierung des Weiterbildungsangebots aufgrund besonderer gesellschaftlicher oder ökonomischer Relevanz durch Dritte, z.B. Arbeitgeber oder öffentliche Mittel, erfolgen kann bzw. sollte.



PRAXISTIPP

In der Preispolitik wird Ihre Bereitschaft geprüft, Wege für Ihre Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu finden. Wie flexibel können und wollen Sie auf die finanzielle Situation Ihrer Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingehen?

Der Preis eines Bildungsangebots ist zudem Instrument der strategischen Positionierung. Er fungiert als bewusst gesetztes Signal für die Zielgruppe über die Eigenschaften des Weiterbildungsangebots und ermöglicht die Einordnung des Angebots im Vergleich zu Wettbewerbern. Das Preisniveau wird als Indikator für die vermutete Qualität eines Bildungsangebots wahrgenommen – ein hochpreisiges Bildungsangebot weckt eine bestimmte Erwartungshaltung.



PRAXISTIPP

Machen Sie es Ihrer Zielgruppe leicht – schaffen Sie komfortable Wege zur Weiterbildung. Achten Sie auf nutzerfreundliche Anmeldeformulare, die nicht mehr Aufwand verursachen, als tatsächlich nötig ist – für die Teilnehmenden und für Ihre Einrichtung. Wählen Sie Orte, die für Ihre Zielgruppe gut erreichbar und barrierefrei sind. Verstehen Sie Seminarräume als Lernorte, mit denen Sie den Rahmen für gute Lernbedingungen schaffen. Denken Sie bei der Raumplanung auch daran, dass Seminarräume oft der erste Eindruck sind, den Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Ihrem Bildungsangebot bekommen.

DISTRIBUTIONSPOLITIK (PLACE)

In der klassischen Distributionspolitik wird die Frage geklärt, wie das Produkt zum Kunden kommt. Im Bildungsmarketing sollte man überlegen, wie einerseits der Vertrag zwischen Bildungsanbieter und Bildungsnachfrager zustande kommt und wo und unter welchen Bedingungen andererseits das Bildungsangebot stattfindet.

KOMMUNIKATIONSPOLITIK (PROMOTION)

Die Kommunikationspolitik umfasst die Koordination aller verkaufsfördernden und imagebildenden Kommunikationsmaßnahmen. Sie hat die Aufgabe, Informationen über ein konkretes Weiterbildungsangebot oder die Weiterbildungseinrichtung nach außen an die Zielgruppe oder an externe Stakeholder sowie nach innen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu übermitteln.

Im Rahmen der Kommunikationspolitik wird festgelegt, welche Informationen an wen übermittelt werden, wie diese gestaltet sind und auf welchem Weg sie verbreitet werden. Die bekannteste Methode ist die klassische Werbung. Ergänzt wird sie um weitere Kommunikationsmaßnahmen wie Öffentlichkeitsarbeit, Online-Marketing, Social Media Marketing oder Eventmarketing.



PRAXISTIPP

Machen Sie sich klar, mit wem Sie aus welchem Grund kommunizieren. Es macht einen Unterschied, ob Sie mit potenziellen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, der Hochschulleitung, den Fakultäten, dem eigenen Team oder Vertreterinnen und Vertretern aus der Wirtschaft sprechen. Definieren Sie Kommunikationsziele für jede relevante Gruppe. Finden Sie die passenden Argumente, Wege und Formen. Bleiben Sie authentisch.

PERSONALPOLITIK (PEOPLE)

Die Personalpolitik ergänzt im Bildungsmarketing die klassischen vier Marketinginstrumente. Sie berücksichtigt in besonderem Maße, dass die Qualität eines Bildungsangebots von den Menschen abhängig ist, die es ermöglichen – von der Dozentin über den Bildungsmanager bis hin zur Verwaltungskraft.

Es macht deshalb durchaus Sinn, den Faktor Personal gesondert zu betrachten und gezielte Überlegungen zur Fachkompetenz und Sozialkompetenz aller am Bildungsprozess Beteiligten anzustellen.



PRAXISTIPP

Das Personal ist Markenbotschafter und wesentlicher Faktor des Bildungsangebots. Schaffen Sie Anlässe, um im Team ein gemeinsames Verständnis von Anspruch und Haltung zu entwickeln und zu reflektieren. Investieren Sie Zeit und Energie in die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen. Berichten Sie nicht nur vom Leitbild – leben Sie es vor.

In der Praxis: Strategische Entscheidungen



ÜBUNG

Stellen Sie sich vor, Sie sind mit der Aufgabe betraut, ein Weiterbildungsangebot für eine bestimmte Berufsgruppe zu entwickeln. Sie vertreten im Entwicklungsteam das Bildungsmarketing. Welche Fragen stellen Sie an welcher Stelle im Prozess? Welche Entscheidungen befördern Sie dadurch?



STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNG

Ideen für neue Weiterbildungsangebote entwickeln sich in der Regel aus Beobachtungen des Marktes und gesellschaftlicher Veränderungsprozesse, als Ergänzung und Erweiterung von bestehenden Weiterbildungsangeboten oder durch Förderprogramme und andere Auftraggeberinnen und Auftraggeber. Vor Beginn jeder Angebotskonzeption müssen strategische Entscheidungen getroffen werden. Noch bevor Details zum Bildungsbedarf bekannt sind, der Markt analysiert und die Zielgruppe näher betrachtet wurde, sind folgende Fragen zu beantworten, um zu entscheiden, ob und in welcher Form ein Bildungsangebot konzipiert wird:

- Passen Thema und Zielgruppe zum Profil, zur Marke und zum Auftrag der Weiterbildungseinrichtung?
- Unter welcher Zielstellung wird das Weiterbildungsangebot erarbeitet? Geht es beispielsweise vordergründig darum, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten? Soll das Profil der Einrichtung erweitert werden? Geht es um Imagegewinn? Soll damit Geld verdient werden?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- In welchem Zeithorizont soll das Bildungsangebot konzipiert und umgesetzt werden?
- Hat das Thema langfristig Potenzial oder ist es vor allem kurzfristig interessant?



PRAXISTIPP

Warum kümmern wir uns um genau dieses Thema und diese Zielgruppe? Die Frage mag Ihnen banal erscheinen und doch ist die Antwort entscheidend für Ihr weiteres Vorgehen. Sie hat immer mit dem Auftrag und der Haltung Ihrer Weiterbildungseinrichtung zu tun. Je klarer die Zielstellung benannt ist, umso planvoller können Sie arbeiten.

In der Praxis: Angebotskonzeption

Die Konzeption und Entwicklung eines neuen Weiterbildungsangebots ist ein Projekt. Dieses Projekt besteht aus Tätigkeiten, die aufeinander abgestimmt sind, um ein Ziel zu erreichen. Die nachfolgende Darstellung der Tätigkeiten in der Angebotskonzeption und der darauf

aufbauenden Angebotsentwicklung folgt der Arbeitsweise der Wissenschaftlichen Weiterbildung der Universität Rostock und ist aus der Perspektive des Bildungsmarketings geschrieben.

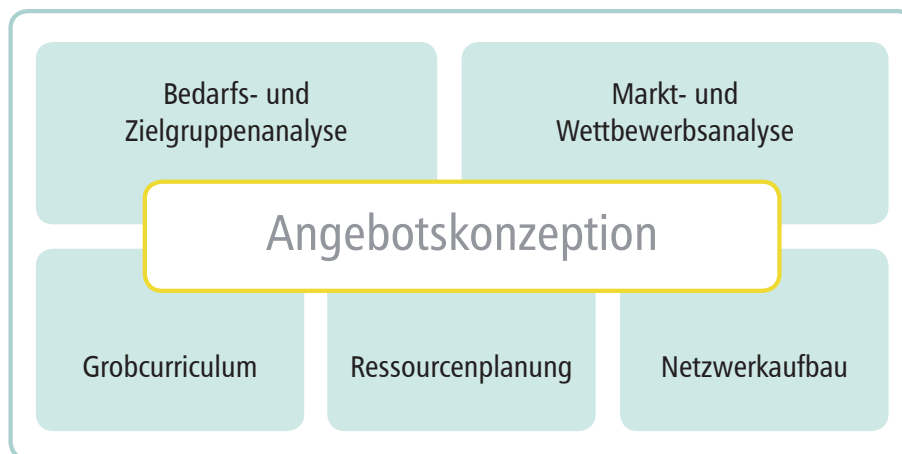


Abbildung 6: Angebotskonzeption



PRAXISTIPP

Betrachten Sie die Konzeption und Entwicklung eines Weiterbildungsangebots als Projekt. Nutzen Sie die Instrumente des Projektmanagements, um Ziele zu setzen und Zwischenschritte nachvollziehbar zu machen.



LITERATURTIPP

- Patzak, G.; Rattay, G. (2014): Projektmanagement: Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen. Wien: Linde Verlag.

BEDARFS- UND ZIELGRUPPENANALYSE

Die Übergänge zwischen Bedarfs- und Zielgruppenanalyse sowie Markt- und Wettbewerbsanalyse sind in der Praxis fließend. Typischerweise erfolgt die Bedarfs- und Zielgruppenanalyse eher aus pädagogischer Sicht, während die Markt- und Wettbewerbsanalyse eher marketingorientiert erfolgt.

Die Ergebnisse aus beiden Analysen bilden die Grundlage für alle weiteren Marketingaktivitäten. Daher lohnt es sich, die Marketingbrille auch in der Bedarfs- und Zielgruppenanalyse zu bemühen. Idealerweise finden alle Analysen in Teamarbeit statt, um verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen.



PRAXISTIPP

Stellen Sie die ersten Ideen für Ihr Bildungsangebot auf den Prüfstand. Vergeben Sie Rollen im Team und stellen Sie aus Ihrer jeweiligen Rolle heraus Fragen. Daraus ergibt sich ein Gesamtbild, in das pädagogische, bildungsplanerische und marketingorientierte Sichtweisen einfließen. Ein solches Vorgehen befördert begründete Entscheidungen.

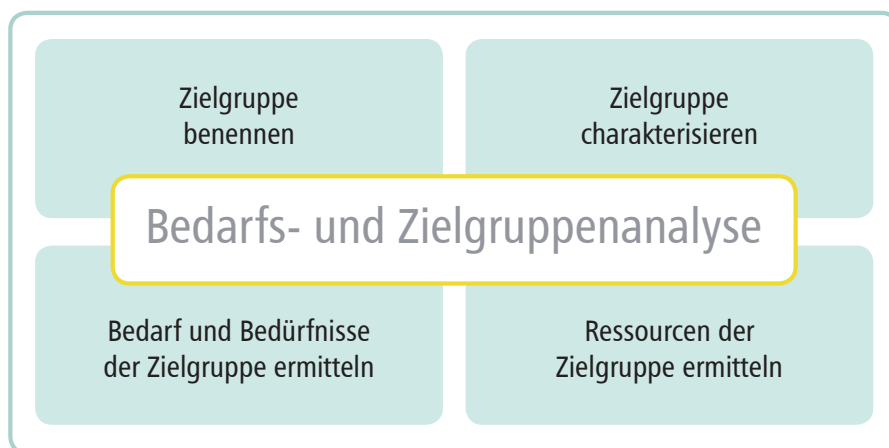


Abbildung 7: Bedarfs- und Zielgruppenanalyse

Durch die Marketingbrille geschaut, ergänzen folgende Fragen die pädagogische Perspektive in der Bedarfs- und Zielgruppenanalyse:

ZIELGRUPPE BENENNEN

Wer ist die Zielgruppe?

- Für welche konkrete Gruppe wird das Bildungsangebot gestaltet?
- In welchem primären Merkmal stimmen die Mitglieder dieser Gruppe überein? (z.B. gleiche berufliche Tätigkeit)



PRAXISTIPP

Bringen Sie in einem Satz auf den Punkt, für welche Zielgruppe Sie ein Bildungsangebot gestalten. Seien Sie dabei so konkret wie möglich. Sie vergeben keine Chancen, wenn Sie sich frühzeitig festlegen – ganz im Gegenteil. Nur so arbeiten Sie tatsächlich bedarfsorientiert. Wenn Sie im weiteren Verlauf der Konzeption erkennen, dass weitere Zielgruppen berücksichtigt werden sollten, dann schauen Sie diese wieder gesondert an. Sollten sich Synergieeffekte nutzen lassen – umso besser.

ZIELGRUPPE CHARAKTERISIEREN

Welche Eigenschaften machen die Zielgruppe aus?

- Wie sind typische Vertreter der Zielgruppe?
- Welche Werte, welche Ansichten und welche Einstellungen teilen Vertreter der Zielgruppe?
- Welcher Berufsethos liegt ihrer Tätigkeit zugrunde?



PRAXISTIPP

Erstellen Sie ein Moodboard, auf dem Sie wesentliche Charakteristika Ihrer Zielgruppe illustrieren. Sammeln Sie dafür Bilder, Zitate, Eindrücke und Fragen, die dem Team helfen, eine gemeinsame Vorstellung von der Zielgruppe zu erarbeiten. Seien Sie dabei offen und kreativ – neben Studien, Statistiken und Berichten kommen Sie der Zielgruppe am ehesten in deren Umfeld auf die Spur. Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer Zielgruppe. Welche aktuellen Diskussionen und Themen sind für sie wichtig und wo, wann, warum wird darüber gesprochen? Sammeln Sie zunächst, was Ihnen über den Weg läuft, und sorgen Sie dafür, dass diese Wege vielfältig sind. Bilden Sie auf Grundlage Ihrer Recherche Hypothesen zur Charakteristik der Zielgruppe, die Sie im Verlauf der Konzeptions- und Entwicklungsphase des Weiterbildungsangebots bestätigen, ergänzen oder revidieren.

BEDARF UND BEDÜRFNISSE DER ZIELGRUPPE

Aus welcher Notwendigkeit und aus welcher Motivation nimmt die Zielgruppe potenziell am Bildungsangebot teil?

- Welchen Bildungsbedarf hat die Zielgruppe aus Sicht ihrer Arbeitgeber, ihrer Branche, der Gesellschaft? Was sagen Dritte über den Bildungsbedarf Ihrer Zielgruppe?
- Wird sich dieser Bedarf in Zukunft ändern?
- Welches Bildungsbedürfnis haben potenzielle Teilnehmerinnen und Teilnehmer? Was motiviert Einzelne zur Teilnahme?
- Ist sich die Zielgruppe des eigenen Bedarfs bewusst?

BILDUNGSBEDARF: Wir verstehen Bildungsbedarf als Zuschreibungen von Qualifizierungserfordernissen, die über eine Gruppe von Menschen in einem bestimmten Tätigkeitsfeld getroffen werden. Aussagen zum Bildungsbedarf werden pauschal über Gruppen getroffen, deren Mitglieder sich in einem oder mehreren Merkmalen ähneln.

BILDUNGSBEDÜRFNIS: Bildungsbedürfnis verstehen wir als individuelle Erwartungen von Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppe. Damit sind von Person zu Person unterschiedliche Einstellungen und Motivationen gemeint, die maßgeblich beeinflusst werden durch die individuelle Bildungs- und Berufsbiographie und die persönliche intrinsische Motivation.



PRAXISTIPP

Betrachten Sie Bedarf immer aus verschiedenen Blickwinkeln. Welchen Bildungsbedarf schreibt wer aus welchen Gründen Ihrer Zielgruppe zu? Was möchte und braucht der Einzelne? Bringen Sie die verschiedenen Perspektiven in Einklang und berücksichtigen Sie gegebenenfalls Zielkonflikte.

RESSOURCEN DER ZIELGRUPPE

Was ist die Zielgruppe bereit, für das Bildungsangebot zu investieren?

- Ist die Zielgruppe gewohnt, Freizeit und Geld in die eigene Weiterbildung zu investieren?
- Wie viel Zeit kann und will die Zielgruppe für die Teilnahme am Bildungsangebot aufbringen?
- Wann kann und will die Zielgruppe Zeit für Bildung investieren? (Jahreszeit, Tageszeit, Wochenende, ...)
- Wie viel Geld kann und will die Zielgruppe für das Bildungsangebot investieren? (Teilnahmegebühr, Reisekosten, Verdienstaufschlag, Büchergeld etc.)
- Wie aktiv kann und will sich die Zielgruppe in die Gestaltung des Bildungsangebots einbringen?



PRAXISTIPP

Wenn Sie in Ihrer Bedarfsanalyse ermitteln, dass Ihre Zielgruppe arbeitgeberfinanzierte Weiterbildung in der Arbeitszeit gewohnt ist, bedeutet das im Umkehrschluss nicht, dass Sie kein eigenfinanziertes Angebot am Wochenende planen können. Sie sollten sich der Gewohnheit jedoch bewusst sein und umso differenzierter den spezifischen Nutzen Ihres Angebots für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer herausstellen.

MARKT- UND WETTBEWERBSANALYSE

In der Marktanalyse werden Daten und Fakten über die Wettbewerber und den Zielmarkt gesammelt, ausgewertet und interpretiert. Statistische Ämter, Ministerien, Wirtschafts- und Branchenverbände, Industrie- und Handelskammern oder Forschungseinrichtungen stellen eine Vielzahl von strategisch relevanten Informationen zur Verfügung.

Ziel der Marktanalyse ist, sich einen möglichst guten Überblick über den Zielmarkt und seine Potenziale zu verschaffen. Die Marktanalyse gibt Aufschluss darüber, ob ein Bildungsangebot voraussichtlich am Markt bestehen kann und wo es positioniert wird.



PRAXISTIPP

Es kann gute Gründe geben, ein Weiterbildungsangebot durchzuführen, das kaum Aussicht auf ökonomischen Erfolg hat. Möglicherweise gibt es Faktoren, die stärker wiegen als Teilnehmerzahlen und Gebühreneinnahmen. Sie sollten sich jedoch der Ausgangslage bewusst sein – die Methoden und Instrumente des Bildungsmarketings helfen Ihnen dabei, die ökonomische Situation realistisch einzuschätzen.

In der Wettbewerbsanalyse geht es darum, die Strategien, mit denen Wettbewerber am Markt agieren, zu verstehen. Die Wettbewerbsanalyse ist eine strukturierte Untersuchung dieser Strategien anhand relevanter Kriterien. Wettbewerber sind Anbieter, die von der Zielgruppe als alternative Option wahrgenommen werden.

- Wer sind die Wettbewerber und warum? Wer könnte in Zukunft ein Wettbewerber sein?
- Welche Strategien verfolgen die Wettbewerber? Was ist deren Alleinstellungsmerkmal? Wie haben sie sich positioniert? Womit sind sie erfolgreich?
- Welche Handlungsspielräume ergeben sich daraus für das geplante Bildungsangebot?
- Gibt es Nischen, die mit dem geplanten Angebot besetzt werden können?
- Welche Gelingensbedingungen bestehen aus ökonomischer Sicht für das Bildungsangebot?

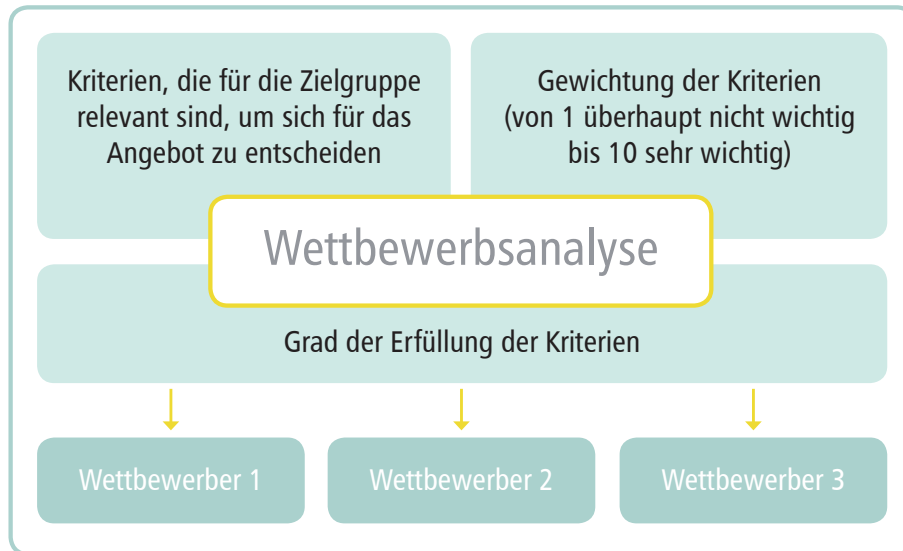


Abbildung 8: Wettbewerbsanalyse



PRAXISTIPP

Wenn Sie Ihre Wettbewerber analysieren, versetzen Sie sich in die Lage Ihrer Zielgruppe. Was empfindet die Zielgruppe als alternative Option zu Ihrem Angebot? Womit oder mit wem werden Sie verglichen? Ist beispielsweise der Masterabschluss für die Zielgruppe entscheidend, wären Ihre Wettbewerber andere Hochschulen, die ebenfalls einen solchen Abschluss bieten können. Steht der Kompetenzzuwachs im Vordergrund, kann der Wettbewerber auch außerhalb des Hochschul Umfeldes agieren.

SWOT-ANALYSE

Wenn die relevanten Wettbewerber benannt und untersucht sind, folgt die SWOT-Analyse. Die Großbuchstaben stehen für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Bei der Betrachtung der Stärken und Schwächen ist der Blick auf die eigene Einrichtung und das eigene Angebot gerichtet, Chancen und Risiken – heute und in der Zukunft – werden im Umfeld aufgespürt.

Ziel ist die Entwicklung von Strategien, um Stärken auszubauen, Schwächen zu minimieren, Chancen bewusst zu nutzen und Risiken entgegenzuwirken.

In der Betrachtung gehen wir von einer Weiterbildungseinrichtung aus, die innerhalb einer Hochschule operiert.

FRAGEN – STÄRKEN

- Warum kann die Einrichtung das Weiterbildungsangebot besonders gut anbieten?
- Welche internen Faktoren haben in der Vergangenheit dazu beigetragen, ähnliche Weiterbildungsangebote erfolgreich durchzuführen?
- Was kann die Einrichtung in Bezug auf das geplante Weiterbildungsangebot besser als ihre Wettbewerber?

FRAGEN – SCHWÄCHEN

- Was sind interne Hürden in der Konzeption und Durchführung des Weiterbildungsangebots?
- Welche internen Faktoren haben in der Vergangenheit dazu beigetragen, dass ähnliche Weiterbildungsangebote nicht im erhofften Maß erfolgreich waren?
- Was kann die Einrichtung in Bezug auf das geplante Weiterbildungsangebot nicht so gut wie ihre Wettbewerber?

FRAGEN – CHANCEN

- Welche externen Faktoren beeinflussen das Vorhaben gegenwärtig und zukünftig positiv?
- Welche gesellschaftlichen, politischen und technologischen Trends befördern das Vorhaben?
- Welche Veränderungen im Hochschulumfeld und innerhalb der Hochschule unterstützen das Vorhaben?
- Welche Trends im Nachfrageverhalten der Zielgruppe befördern das Vorhaben?
- Welche Entscheidungen und Aktionen von Wettbewerbern wirken sich positiv auf das Vorhaben aus?

FRAGEN – RISIKEN

- Welche externen Faktoren beeinflussen das Vorhaben gegenwärtig und zukünftig negativ?
- Welche gesellschaftlichen, politischen und technologischen Trends behindern das Vorhaben?
- Welche Veränderungen im Hochschulumfeld und innerhalb der Hochschule blockieren das Vorhaben?
- Welche Trends im Nachfrageverhalten der Zielgruppe erschweren das Vorhaben?
- Welche Entscheidungen und Aktionen von Wettbewerbern bedrohen das Vorhaben?



PRAXISTIPP

Beantworten Sie alle Fragen sowohl aus Ihrer als auch aus der Perspektive Dritter. Wie würde ein Wettbewerber die Fragen über Ihre Einrichtung und Ihr Angebot beantworten? Was würden Ihre Teilnehmerinnen und Teilnehmer über Ihr Angebot sagen?

Viele SWOT-Analysen brechen an dieser Stelle ab und vergeben damit Chancen. Wenn die vier Dimensionen bearbeitet sind und die Karten auf dem Tisch liegen, beginnt die eigentliche Arbeit.

Nun werden interne und externe Faktoren in Beziehung gesetzt, um Strategien zu entwickeln. Aus der Kombination der vier Dimensionen ergeben sich vier Strategiemuster.

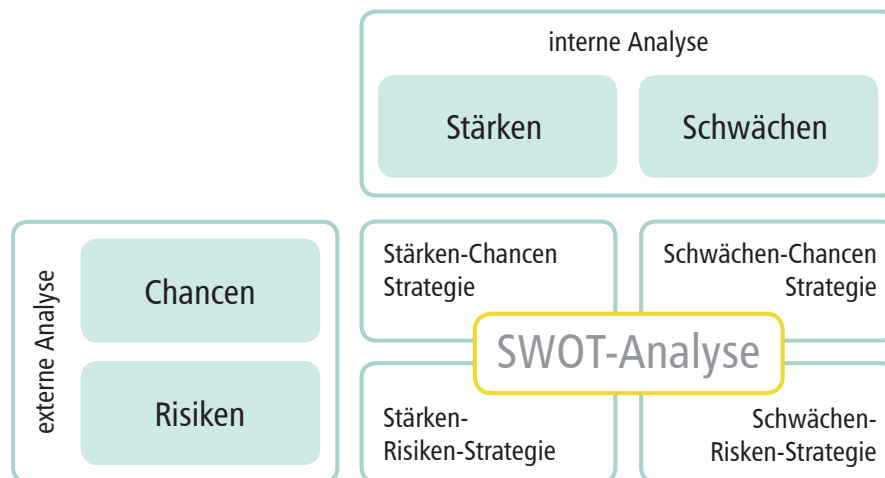


Abbildung 9: SWOT-Analyse

STÄRKEN-CHANCEN-STRATEGIE

- Welche Stärken können eingesetzt werden, um Chancen zu nutzen?



PRAXISSTIPP

Ihre Weiterbildungseinrichtung hat in der Vergangenheit erfolgreich kostenfreie Onlinekurse erprobt. Sie verfügen über das medienpädagogische Know-how und die technische Infrastruktur, um solche Kurse in hoher Qualität umzusetzen. In der Marktanalyse beobachten Sie einen Trend hin zu kostenpflichtigen Onlinekursen auf Hochschulniveau. Nutzen Sie diese Chance, indem Sie Ihre Stärke in der Gestaltung von Onlinekursen einsetzen und erschließen Sie für Ihre Einrichtung ein neues Geschäftsfeld.

STÄRKEN-RISIKEN-STRATEGIE

- Welche Stärken können eingesetzt werden, um Risiken adäquat zu begegnen?



PRAXISTIPP

Ihr stärkster Wettbewerber bietet eine praxisorientierte Weiterbildung im gleichen Themenfeld an – vergibt jedoch keinen akademischen Grad. Der Preis ist günstiger, die Laufzeit kürzer als bei Ihrem geplanten Angebot. Die Stärke Ihres Angebots liegt in der wissenschaftlich-theoretischen Fundierung, kombiniert mit praxisorientierter Anwendung in Form eines berufsbegleitenden Masterstudiengangs. Stellen Sie in der Kommunikation Ihres Angebots diese Stärke bewusst heraus. Erklären Sie Ihrer Zielgruppe, welche Kompetenzen sie dadurch entwickeln können und welchen Vorteil ein international anerkannter Abschluss langfristig bietet.

SCHWÄCHEN-CHANCEN-STRATEGIE

- An welchen Schwächen kann gearbeitet werden, um Chancen zu nutzen?



PRAXISTIPP

Ihre Weiterbildungseinrichtung liegt auf dem platten Land, abseits vom Großstadttreiben. Der Handyempfang ist schlecht, Busse fahren selten, der nächste Gasthof ist zwei Dörfer entfernt. Machen Sie aus diesem Standortnachteil einen Vorteil – schaffen Sie Raum für Weiterbildung und Entwicklung ohne Ablenkung. Gleichen Sie Nachteile aus – sorgen Sie für gute Verpflegung und organisieren Sie gegebenenfalls Fahrdienste. Gestalten Sie ein Lernumfeld, in dem sich Ihre Teilnehmerinnen und Teilnehmer wieder konzentrieren können und neue Kraft tanken. Beantworten Sie Trends wie »digitales Fasten« oder »Achtsamkeit« mit eigenen Konzepten.

SCHWÄCHEN-RISIKEN-STRATEGIE

- An welchen Schwächen kann gearbeitet werden, um Risiken zu reduzieren?



PRAXISTIPP

Das Thema Ihres Weiterbildungsangebots ist hochdynamisch – es besteht das Risiko, dass die Informationen in Ihren Lernmaterialien schnell veralten. Ihre Weiterbildungseinrichtung nutzt bislang klassische Studienbriefe, die ressourcenintensiv layoutet, redigiert, gedruckt und per Post verschickt werden. Brechen Sie die starre Form der Studienbriefe auf und gestalten Sie flexible digitale Lernmaterialien, die unkompliziert und kurzfristig aktualisiert werden können.

GROBCURRICULUM

Das Grobcurriculum ist die Grundlage für alle weiteren bildungsplanerischen Aktivitäten. Im Grobcurriculum werden die Qualifikationsziele für das gesamte Weiterbildungsangebot, der Umfang, der Abschluss (z.B. Zertifikat oder Master) sowie die Lernform (z.B. Blended-Learning oder Online-Kurs) bestimmt. Aus Perspektive des Bildungsmarketings sollten in dieser Phase folgende Fragen beantwortet werden.

- Welchen konkreten Nutzen zieht die Zielgruppe aus dem Bildungsangebot?
- Welches Alleinstellungsmerkmal hat das Bildungsangebot?
- Wo soll das Bildungsangebot am Markt positioniert werden?



PRAXISTIPP

Typischerweise spielt die Perspektive des Bildungsmarketings in dieser Phase eine untergeordnete Rolle. Es ist dennoch wichtig, dass Sie diese Fragen stellen, wenn der Plan gemacht wird, und nicht erst, wenn der Plan umgesetzt werden soll. Durch gute Fragen initiieren und befördern Sie Reflexionsprozesse im Team. Wiederholen Sie die gleichen Fragen bei der Bearbeitung des Feincurriculums.

RESSOURCENPLANUNG

Die Ressourcenplanung umfasst Entscheidungen über Personalmittel, Sachmittel, Zeitkontingente und Know-how, die für die Konzeption und Entwicklung des Weiterbildungsangebots zur Verfügung stehen.

- Welches Budget ist für welchen Zeitraum geplant?
- Wer ist an der Entwicklung des Weiterbildungsangebots beteiligt?
- Welche Aufgaben werden im eigenen Team erledigt? Welche Aufgaben werden ausgelagert und extern vergeben?



PRAXISTIPP

Seien Sie realistisch in der Planung von Zeit und Personal. Definieren Sie Meilensteine, damit aufeinander aufbauende Tätigkeiten im Team umgesetzt werden können. Wer trägt die Verantwortung dafür, dass der Zeitplan eingehalten wird?



»Netzwerke lassen sich verstehen als eine spezifische Kooperation einer Vielzahl von Akteuren, die über einen längeren Zeitraum eine bestimmte Strategie zur Durchsetzung gemeinsamer Ziele verfolgt. Die Zusammenarbeit in einem Netzwerk ist darauf angelegt, einen ‚Mehrwert‘ für die einzelnen Akteure zu erzielen. Das heißt, Netzwerke bündeln Kompetenzen und Ressourcen, um gemeinsam Ziele zu erreichen, die ein Partner alleine nicht erreichen könnte.«

Nuissl von Rein 2010, S. 19

NETZWERKAUFBAU

Interdisziplinäre und praxisorientierte Weiterbildungsangebote lassen sich ohne Netzwerkpartner kaum realisieren. Die Zusammenarbeit im Netzwerk ist vielfältig: von der fachlichen Begleitung durch Mentorinnen und Mentoren über feste Kooperationsvereinbarungen zwischen Organisationen bis hin zu thematischen Arbeitsgruppen ist vieles möglich.

- Welches konkrete Ziel verfolgt das Netzwerk? Ist Netzwerken in diesem Fall sinnvoll?
- Für welche Handlungsfelder wird das Netzwerk benötigt?
- Muss das Netzwerk neu aufgebaut werden? Können bestehende Netzwerke und Kontakte genutzt werden?
- Welche Menschen und welche Institutionen sollten in das Netzwerk eingebunden werden?
- Wie soll das Netzwerk arbeiten?



PRAXISTIPP

Die erste Regel des Netzwerkens lautet: Geben, geben ... nehmen. Gutes Netzwerken ist harte Arbeit und zahlt sich eher langfristig als kurzfristig aus. Netzwerke sollten Sie immer pflegen – nicht nur, wenn Sie gerade einen konkreten Anlass für Unterstützung sehen. Planen Sie genügend Zeit für die Kontaktpflege ein. Legen Sie den Fokus auf eine vertrauensvolle und wertschätzende Kommunikation. Machen Sie sich klar, dass jede Partnerin und jeder Partner im Netzwerk neben den Netzwerkzielen auch eigene Ziele verfolgt.

In der Praxis: Angebotsentwicklung

Die Angebotsentwicklung baut auf den Ergebnissen der Angebotskonzeption auf.



Abbildung 10: Angebotsentwicklung



PRAXISTIPP

Wenn Sie in der Angebotsentwicklung ins Stocken geraten, gehen Sie noch einmal einen Schritt zurück zur Angebotskonzeption. Haben Sie Ihr Ziel noch im Blick? Wissen Sie noch, warum Sie sich um diese Zielgruppe und dieses Thema kümmern wollten? Was macht Ihr Weiterbildungsangebot besonders? Auf welchen konkreten Bedarf der Zielgruppe antworten Sie damit? Stimmen die Qualifikationsziele, die Sie im Grobcurriculum vereinbart haben? Ist Ihr Konzept schlüssig?

FEINCURRICULUM

Das Feincurriculum ist Detailarbeit. Hier wird gearbeitet, wie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Qualifikationsziele erreichen. Während das Grobcurriculum das Weiterbildungsangebot im Ganzen betrachtet, geht es nun um die inhaltlich-didaktische Ausgestaltung der einzelnen Lerneinheiten bzw. Module und ihre Beziehung zueinander.

- Welchen konkreten Nutzen zieht die Zielgruppe aus dem Bildungsangebot?
- Welches Alleinstellungsmerkmal hat das Bildungsangebot?
- Wo soll das Bildungsangebot am Markt positioniert werden?



PRAXISTIPP

Sie kennen diese Fragen bereits aus der Konzeptionsphase des Grobcurriculums. Seien Sie beharrlich, auch wenn Ihr Team die Fragen als unbequem empfindet. Dokumentieren und illustrieren Sie die Antworten und stellen Sie die Erkenntnisse dem Team zur Verfügung.



PRAXISTIPP

Die Entwicklung des Feincurriculums ist der perfekte Zeitpunkt für einen Zielgruppenworkshop. Stellen Sie Ihre Ideen der Zielgruppe vor. Nutzen Sie Methoden, die echte Teilhabe ermöglichen. Betrachten Sie Ihre Zielgruppe als Partner in der Entwicklung des Weiterbildungsangebots, deren Meinung Sie wertschätzen, jedoch nicht als Auftraggeber, deren Vorgaben Sie umsetzen.

GEWINNUNG UND COACHING VON LEHRENDEN

Bei der Gewinnung von Lehrenden geht es einerseits darum, eine gute Lernbegleiterin, einen kompetenten Moderator, eine wertschätzende Dozentin entsprechend der Bedarfe der Zielgruppe zu gewinnen. Andererseits sind Lehrende immer auch Markenbotschafter – die Dozentin bzw. der Dozent muss also nicht nur zur Zielgruppe passen, sondern auch zur Weiterbildungs-einrichtung.

- Eignet sich die Dozentin bzw. der Dozent als Markenbotschafter meiner Einrichtung? Soll die Weiterbildungseinrichtung mit den Eigenschaften der Dozentin bzw. des Dozenten in Verbindung gebracht werden?
- Welche Erwartungen soll die Dozentin bzw. der Dozent über die eigentliche Bildungsdienstleistung hinaus erfüllen?
- Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit die Dozentin bzw. der Dozent diese Erwartungen erfüllen kann?



PRAXISTIPP

Lehrende sind das Aushängeschild und die Identifikationsfigur Ihres Bildungsangebots. Bei der Auswahl sollten Sie neben fachlicher Eignung sowie sozialer und pädagogischer Kompetenz daran denken, dass Ihre Dozentinnen und Dozenten immer auch Botschafter Ihrer Einrichtung sind. Damit sie dieser Rolle gerecht werden, liegt es an Ihnen, sie mit den nötigen Informationen zu versorgen und zu sensibilisieren. Kennt die Dozentin das Alleinstellungsmerkmal Ihres Angebotes? Weiß der Dozent, was Ihre Zielgruppe besonders macht? Kennen die Lehrenden die Werte und Ansprüche, nach denen Ihre Weiterbildungseinrichtung arbeitet? Haben Sie Ihr Leitbild kommuniziert?

KONZEPTION UND ERSTELLUNG VON LERNMATERIALIEN

Bei der Konzeption und Erstellung von Lernmaterialien sind neben pädagogischen und bildungsplanerischen Fragen auch Aspekte des Bildungsmarketings zu beachten. Die Lernmaterialien sind die Visitenkarten der Weiterbildungseinrichtung – sie hinterlassen bleibenden Eindruck, denn sie werden weiterverwendet und weitergezeigt. Die Qualität der Lernmaterialien und die Sorgfalt, mit der sie erstellt werden, machen den Qualitätsanspruch der Weiterbildungseinrichtung spürbar und zeugen von Wertschätzung gegenüber der Zielgruppe.

- Entspricht das Lernmaterial in allen Facetten dem Qualitätsanspruch der Weiterbildungseinrichtung?
- Passt das Lernmaterial zur Zielgruppe?
- Eignet sich das Lernmaterial als Visitenkarte der Weiterbildungseinrichtung? Soll die Einrichtung mit den Eigenschaften des Lernmaterials in Verbindung gebracht werden?



PRAXISTIPP

Schaffen Sie Standards, an denen sich Lehrende und Mitarbeiter orientieren können. Seien Sie sorgfältig bei der Erstellung und Veröffentlichung Ihrer Lernmaterialien. Legen Sie Wert auf Korrekturschleifen, die neben fachlicher Richtigkeit auch Rechtschreibung und Grammatik sichern. Investieren Sie in prägnante Abbildungen, die das Verständnis komplexer Zusammenhänge erleichtern. Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer Zielgruppe – ist der Druck von Materialien tatsächlich nötig oder werden digitale Materialien gewünscht?

PREISBILDUNG

Die Preisbildung für ein Weiterbildungsangebot ist eine Mischung aus Handwerkszeug, Marktbeobachtung und Zielgruppenkenntnis. Die Basis bildet die Preiskalkulation. In der Preiskalkulation werden – je nach Maßgabe der Einrichtung – die gesamten oder ein Teil der tatsächlichen Kosten berücksichtigt, die ein Weiterbildungsangebot verursacht. Um einen konkurrenzfähigen Preis für ein Weiterbildungsangebot zu bilden, ist es ebenso wichtig, Preise und Konditionen von Wettbewerbern und die Preisvorstellungen der Zielgruppe zu kennen. Ergebnisse der Zielgruppenanalyse sowie der Markt- und Wettbewerbsanalyse kommen hier zum Tragen.

- Mit welchem Ziel werden Preise festgesetzt? Geht es um Kostendeckung oder soll Gewinn erwirtschaftet werden?
- Gibt es rechtliche und organisatorische Vorgaben, die die Preisgestaltung beeinflussen?
- Was kosten vergleichbare Weiterbildungsangebote von Wettbewerbern? Zu welchen Konditionen können diese gebucht werden?
- Was sind Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereit, für dieses Weiterbildungsangebot zu bezahlen?



PRAXISTIPP

Machen Sie transparent, wie sich der Preis zusammensetzt und welche Leistungen Sie für diesen Preis bieten. Vermeiden Sie versteckte Zusatzkosten. Ermöglichen Sie Ihrer Zielgruppe, realistisch einzuschätzen, was sie das Bildungsangebot kostet.

VERMARKTUNGSSTRATEGIE

Die Vermarktung von Bildungsangeboten ist der sichtbarste Teil des Bildungsmarketings. Daher ist es nicht verwunderlich, aber dennoch falsch, wenn Marketing mit Vermarktung oder auch Werbung gleichgesetzt wird.

- Das Herz der Vermarktungsstrategie ist die Werbekampagne. Sie besteht aus sechs Schritten:

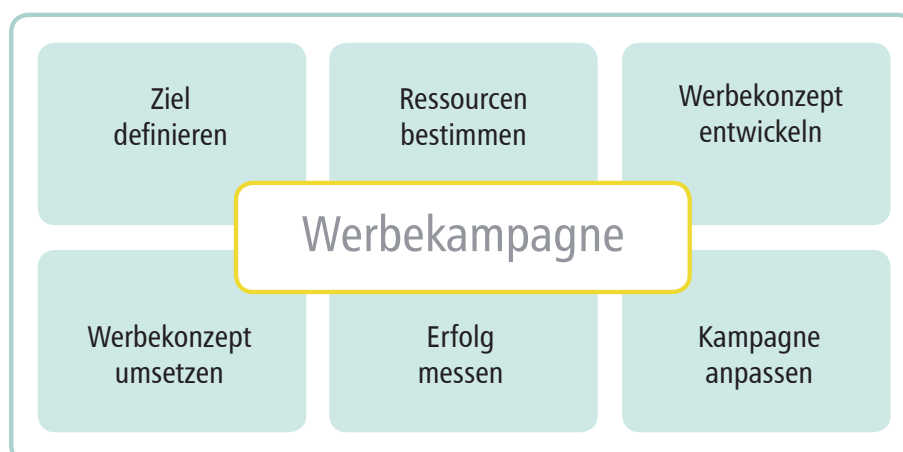


Abbildung 11: Angebotsentwicklung

ZIEL DEFINIEREN:

- Welches konkrete Ziel soll durch die Kampagne erreicht werden?
- Gibt es mehrere Ziele? Welches Ziel hat Priorität? Gibt es Zielkonflikte?



PRAXISTIPP

Ihre Werbekampagne braucht ein smartes Ziel – Formulieren Sie Ihr Ziel spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert. Oftmals ergibt sich das Ziel aus der Angebotskalkulation, indem eine bestimmte Mindestteilnehmerzahl erreicht werden muss. Denken Sie jedoch nicht nur in absoluten Zahlen, sondern auch daran, durch die Werbekampagne die passenden Teilnehmerinnen und Teilnehmer für Ihr Bildungsangebot zu gewinnen.

RESSOURCEN BESTIMMEN:

- Welches Budget steht für die Werbekampagne zur Verfügung?
- Wie viel Geld und Zeit kann investiert werden?
- Auf welche technische Infrastruktur und welches Know-how im eigenen Team kann zurückgegriffen werden?
- Welche Leistungen können im eigenen Team erbracht werden? Welche Leistungen werden ausgelagert?



PRAXISTIPP

Make or Buy – selber machen oder extern vergeben? Es ist verlockend, die spätere Umsetzung des Werbekonzepts Profis zu überlassen, die Flyer und Broschüren gestalten, Anzeigen designen, eine Social-Media-Strategie entwickeln und Filme umsetzen. Dennoch befreit Sie eine Fremdvergabe nicht von der Strategieentwicklung. Sie stehen in der Verantwortung, die Agentur mit den nötigen Informationen zu versorgen. Sie und Ihr Gefühl für die Zielgruppe sind der Kompass aller externen Aktivitäten.

WERBEKONZEPT ENTWICKELN:

- Was ist die zentrale Werbebotschaft?
- Über welche Kommunikationskanäle wird die Zielgruppe erreicht?
- Welche Ansprache und welcher Stil passen zur Zielgruppe, zum Angebot und zur Einrichtung?
- Mit welchem Corporate Design möchten Sie arbeiten?



PRAXISTIPP

Seien Sie sorgfältig bei der Formulierung der zentralen Werbebotschaft – Sie werden diese Botschaft in allen Werbemitteln nutzen. Gehen Sie vom Alleinstellungsmerkmal Ihres Angebots aus, bringen Sie Ihr Wissen um den Bedarf und die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe ein. Versetzen Sie sich in die Rolle Ihrer Zielgruppe: Wie möchten Sie angesprochen werden? Wodurch fühlen Sie sich verstanden? Entwickeln Sie ein Design für Ihre Vermarktung. Welche Bilder wollen Sie nutzen? Welche Formen und Farben unterstützen Ihre Werbebotschaft?



PRAXISTIPP

Setzen Sie Prioritäten in Ihrer Cross-Media-Strategie – für welchen Kanal wollen Sie die meiste Energie aufwenden? Welche anderen Kanäle können unterstützend wirken? Wenn Sie eine sehr onlineaffine und gut vernetzte Zielgruppe ansprechen, sparen Sie sich die Zeitungsanzeige. Investieren Sie stattdessen Zeit und Kreativität in Social-Media. Recherchieren Sie Gruppen in sozialen Netzwerken. Gestalten Sie bewusst Anlässe, um die Zielgruppe online auf Ihr Angebot aufmerksam zu machen. Wie wäre es beispielsweise mit einem einführenden Webinar, das Lust auf mehr macht?

WERBEKONZEPT UMSETZEN:

- Über welche Werbeträger und Werbemittel wird die Zielgruppe erreicht?
- Ist die zentrale Werbebotschaft in allen Werbemitteln herausgestellt?
- Ergänzen und verstärken sich die Werbemittel gegenseitig?



PRAXISTIPP

Jetzt wird es endlich bunt ... oder klassisch zurückhaltend – das hängt ganz von Ihrem Werbekonzept ab. Achten Sie darauf, ein authentisches Bild Ihres Angebots zu zeichnen, vermeiden Sie Übertreibungen. Versprechen Sie nichts, was das Bildungsangebot nicht halten kann. Sprechen Sie bewusst Kopf und Herz Ihrer Zielgruppe an. Achten Sie auf ein ausgewogenes Verhältnis von Information und Emotion in der Gestaltung Ihrer Werbemittel.

ERFOLG MESSEN:

Alle Flyer sind gedruckt und verteilt, die geplante Anzeige ist im Fachmagazin erschienen, die Webseite zum neuen Weiterbildungsangebot ist online – die Werbekampagne ist damit nicht beendet. Nun geht es darum zu ergründen, ob die Kampagne erfolgreich war. Gradmesser ist das am Anfang festgelegte Ziel.

- Wurde das festgelegte Ziel erreicht?
- Anhand welcher weiteren Kriterien wird Erfolg gemessen?
- Wie viele Anfragen gab es zu welcher Zeit während der Kampagne? Was war Anlass für die Anfragen?
- Wie viele der Anfragen mündeten in Anmeldungen?
- Welche Reaktionen gab es zu Elementen der Kampagne von Seiten der Zielgruppe?



PRAXISTIPP

Überlegen Sie bereits bei der Kampagnenplanung, wie Sie den Erfolg messen können. Binden Sie beispielsweise in Ihr Online-Anmeldeformular die Abfrage ein, wie Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf Ihr Weiterbildungsangebot aufmerksam geworden sind. Wenn Sie Interessentinnen und Interessenten beraten, finden Sie heraus, wie Ihre Werbebotschaft verstanden wurde. Nutzen Sie eine Landingpage – anhand der Klickzahlen sehen Sie schwarz auf weiß, wie viele Interessierte durch die Werbekampagne den Weg zu Ihrem Weiterbildungsangebot gefunden haben. Diskutieren und reflektieren Sie die Ergebnisse im Team.

KAMPAGNE ANPASSEN

- Was hat gut funktioniert? Warum? Ist dieser Erfolg in gleicher Weise wiederholbar? Wie kann auf dem Erfolg aufgebaut werden?
- Was hat nicht funktioniert? Warum? War die Idee schlecht oder lag es an anderen Faktoren? Können diese Faktoren positiv beeinflusst werden?



PRAXISTIPP

Weiterbildungsangebote sind von Natur aus einmalig – Werbekampagnen sollten ebenso individuell sein. Sie waren mit einer Verteilerliste besonders erfolgreich? Verlassen Sie sich nicht darauf, dass Erfolg wiederholbar ist. Spüren Sie Verbesserungspotenziale auf – geben Sie sich nicht mit einem guten Status quo zufrieden.

ERPROBUNG

Bevor ein Weiterbildungsangebot implementiert wird, sollten einzelne Lerneinheiten bzw. Module erprobt werden. Das Feedback der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie die Erkenntnisse der Lehrenden und Bildungsmanager regen Korrekturen an, die zu einem späteren Zeitpunkt deutlich aufwändiger und teurer zu realisieren wären. Aus der Perspektive des Bildungsmarketings sollte die Erprobung dazu genutzt werden, wesentliche Hypothesen aus der Bedarfs- und Zielgruppenanalyse sowie aus der Markt- und Wettbewerbsanalyse zu überprüfen.

- Ist das Alleinstellungsmerkmal des Weiterbildungsangebots für die Zielgruppe tatsächlich relevant?
- Werden der Bedarf der Zielgruppe und die Bedürfnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch das Weiterbildungsangebot beantwortet?
- Mit welchem Wettbewerber haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Weiterbildungsangebot verglichen? Bei welchem anderen Anbieter würden sie eine solche Weiterbildung machen?



PRAXISTIPP

Seien Sie kreativ und erzeugen Sie durch die Erprobung Aufmerksamkeit bei der Zielgruppe. Haben Sie beispielsweise schon einmal über Online-Informationstage nachgedacht? Bitten Sie die Lehrenden, in Videovorträgen Themen und Qualifikationsziele vorzustellen. Schaffen Sie Raum für Diskussion und Feedback durch moderierte Foren und motivierende Fragebögen. Bieten Sie individuelle Beratung an. Nutzen Sie das Potenzial des Formats, um mit der Zielgruppe in Kontakt zu kommen.

IMPLEMENTIERUNG

Das Weiterbildungsangebot ist entwickelt und soll implementiert, also in das Regelangebot übernommen werden. Häufig wechseln an dieser Stelle die Zuständigkeiten. Das Entwicklerteam gibt das Weiterbildungsangebot ab oder andere Personen kommen dazu. Die Verständigungsprozesse zum Weiterbildungsangebot werden

erneut angeregt – umso wichtiger ist daher eine gute Dokumentation zur Orientierung. Das Konzept zum Weiterbildungsangebot muss transparent und für neue Teammitglieder nachvollziehbar sein, die Verantwortlichkeiten klar geregelt.



PRAXISTIPP

Hand aufs Herz: Ist Ihr Konzept so geschrieben, dass eine externe Dozentin oder ein Praxispartner es gern lesen würde? Ist es prägnant, illustrativ und verständlich? Kann ein anderer damit gut weiterarbeiten? Machen Sie sich die Mühe und erarbeiten Sie einen Leitfaden speziell für Lehrende. Stellen Sie die Bedarfe der Zielgruppe dar. Erläutern Sie die Qualifikationsziele. Zeigen Sie den roten Faden in der Struktur der Lerneinheiten und Module auf. Denken Sie daran, dass Dozentinnen und Dozenten auch Markenbotschafter sind und vermitteln Sie das Alleinstellungsmerkmal Ihres Angebots sowie die Haltung Ihrer Einrichtung.

Fazit

Gutes Bildungsmarketing steht nicht im Gegensatz zu didaktisch-pädagogischen Zielen – vielmehr ist es eine Unterstützung zu deren Realisierung. Gutes Bildungsmarketing adaptiert Instrumentarien des klassischen Marketings, übersetzt diese in den pädagogischen Kontext und befördert eine Angebotsentwicklung und Angebotsdurchführung, die sich konsequent an den Bedarfen der Zielgruppen und an den Bedürfnissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer orientiert.

Gutes Bildungsmarketing begreift Bildungsangebote als Anlass zur Selbstbildung des Menschen und versteht Bildung als besonderes Gut.

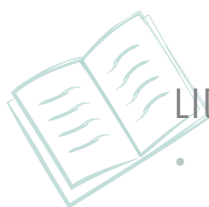
Es berücksichtigt, dass die besondere Qualität des Lernens im Zusammenwirken von Impulsgebern und Bildungsnachfragern liegt.

Am Beispiel der Konzeption und Entwicklung von Weiterbildungsangeboten haben wir die Grundzüge des operativen Bildungsmarketings illustriert. Wir haben gezeigt, wie Bildungsmarketing als begleitende Perspektive pädagogische und bildungsplanerische Sichtweisen ergänzt. Fragen, die aus dieser Perspektive heraus gestellt werden, initiieren Reflexionsprozesse und befördern bewusste Entscheidungen.



PRAXISTIPP

Trauen Sie sich und nennen Sie das Kind »Bildungsmarketing« beim Namen. Weichen Sie der Diskussion um Bildungsmarketing an Hochschulen nicht aus. Nehmen Sie Widerstände ernst – es gibt sie aus gutem Grund. Verständigen Sie sich im Team auf eine gemeinsame Haltung zu Bildungsmarketing. Balancieren Sie Perspektiven aus.



LITERATURVERZEICHNIS

- Bruhn, M. (2016): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis. 13. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schöll, I. (2011): Marketing. In: Tippelt, R.; von Hippel, A. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wiesner, Knut A.; Sponholz, U. (2007): Dienstleistungsmarketing. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Böttcher, W.; Högbe, N.; Neuhaus, J. (2010): Bildungsmarketing. Weinheim: Beltz Verlag.
- Patzak, G.; Rattay, G. (2014): Projektmanagement: Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen. Wien: Linde Verlag.
- Nuissl von Rein, E. (2010): Netzworkebildung und Regionalentwicklung. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. Band 12. Münster: Waxmann.

Merkzettel: Meine Ideen zum Thema Bildungsmarketing

