

**Anne Rubens-Laarmann**

**Marketing für die universitäre  
Weiterbildung am Beispiel  
des Zentrums für Weiterbildung  
an der Universität Dortmund**

**Discussion papers des  
Zentrums für Weiterbildung  
Universität Dortmund  
01-2007**

**ISSN 1863-0294**

**Discussion papers des Zentrums für Weiterbildung**

**Universität Dortmund**

**Marketing für die universitäre Weiterbildung am Beispiel  
des Zentrums für Weiterbildung an der Universität Dortmund**

**von**

**Anne Rubens-Laarmann**

**Discussion paper Nr. 01-2007**

**Korrespondenzanschrift:**

**Prof. Dr. Uwe Wilkesmann**

**Universität Dortmund**

**Lehrstuhl Weiterbildungs-, Sozial- und Organisationsmanagement**

**Hohe Str. 141**

**44139 Dortmund**

**Tel.: 0231 / 755 6630**

**Fax: 0231 / 755 6611**

**Email: [wso.zfw@uni-dortmund.de](mailto:wso.zfw@uni-dortmund.de)**

*Die Diskussionspapiere des Zentrums für Weiterbildung der Universität Dortmund werden von dem Lehrstuhl herausgegeben. Die inhaltliche Verantwortung für die Beiträge liegt bei den Autoren und nicht bei dem Lehrstuhl.*

*Eine Übersicht aller Papiere finden Sie auf den Internetseiten des Lehrstuhls unter <http://www.zfw.uni-dortmund.de/wilkesmann>*

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>GRUNDLAGEN DES MARKETING FÜR DIE UNIVERSITÄRE WEITERBILDUNG</b>	<b>5</b>
2.1	Weiterbildung als Geschäftsfeld von Universitäten	5
2.2	Das Zentrum für Weiterbildung (ZfW) an der Universität Dortmund	7
<b>3</b>	<b>THEORETISCHE ANSÄTZE ZUR KONZEPTION EINES WEITERBILDUNGSMARKETING</b>	<b>8</b>
3.1	Informationsökonomie	9
3.2	Dienstleistungsmarketing	10
3.3	Institutionen- vs. Marktorientierung	14
<b>4</b>	<b>ABSATZ- UND BESCHAFFUNGSMÄRKTE</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>DER MARKETING-PLANUNGSPROZESS</b>	<b>18</b>
<b>6</b>	<b>SITUATIONSANALYSE</b>	<b>20</b>
6.1	Analyse der globalen Umwelt	20
6.2	Marktanalyse	22
6.2.1	<i>Der relevante Markt</i>	22
6.2.2	<i>Kernfelder der Marktanalyse</i>	23
6.3	Analyse der Organisation	25
<b>7</b>	<b>ORGANISATIONS- UND MARKETINGZIELE</b>	<b>26</b>
<b>8</b>	<b>STRATEGISCHE OPTIONEN</b>	<b>28</b>
8.1	Abgrenzung des Strategischen Geschäftsfeldes	29
8.2	Marktfeldstrategie	30
8.3	Markteinführung/Timing	32
8.4	Wettbewerbsvorteile	33
8.5	Marktabdeckungsstrategie/Marktbearbeitungsstrategie	33
8.6	Kundenstrategie	35
8.7	Abnehmergerichtete Verhaltensstrategie	36
8.8	Wettbewerbsgerichtete Verhaltensstrategie	37
<b>9</b>	<b>INSTRUMENTALBEREICHE</b>	<b>38</b>
9.1	Ausgewählte Instrumentalbereiche	39
9.1.1	<i>Kommunikationspolitik</i>	39
9.1.2	<i>Prozess</i>	41
9.2	Instrumentübergreifende Aktionsfelder	43
9.2.1	<i>Markenpolitik</i>	43
9.2.2	<i>Prämarketing</i>	44
<b>10</b>	<b>AUSBLICK</b>	<b>46</b>
	<b>LITERATUR</b>	<b>47</b>

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Dreidimensionaler Planungsraum für das Geschäftsfeld „Weiterbildung“ .....	7
Abbildung 2: Informationsökonomische Gütertypologie bezogen auf die Weiterbildung .....	9
Abbildung 3: Phasenbezogene Betrachtung von Weiterbildungsleistungen .....	12
Abbildung 4: Geschäftstypen im Bildungsmarkt .....	13
Abbildung 5: Absatz- und Beschaffungsmärkte des ZfW .....	16
Abbildung 6: Strategisches Dreieck der Weiterbildung .....	18
Abbildung 7: Der Marketing-Planungsprozess für das ZfW .....	20
Abbildung 8: Elemente des relevanten Marktes für das ZfW .....	23
Abbildung 9: Das Five-Forces-Modell angewandt auf weiterbildende Studiengänge .....	24
Abbildung 10: Stärken-Schwächen-Profil des ZfW .....	25
Abbildung 11: SWOT-Analyse des ZfW .....	26
Abbildung 12: Zielsystem der Universität und des ZfW .....	27
Abbildung 13: Zentrale strategische Fragestellungen und Strategieoptionen .....	28
Abbildung 14: Abdeckung des SGF „Weiterbildung“ durch das ZfW .....	30
Abbildung 15: Produkt-Markt-Matrix für das ZfW .....	31
Abbildung 16: Vor- und Nachteile der Folgerstrategie .....	32
Abbildung 17: Mögliche Kommunikationsziele .....	40
Abbildung 18: Systematisierung von Kommunikationsinstrumenten für die Weiterbildung .....	40
Abbildung 19: „Service Mapping“ am Beispiel eines internetgestützten Studiengangs .....	42
Abbildung 20: Der Diffusionsprozess mit und ohne Prämarketing .....	45

## 1 Einleitung und Problemstellung

Die Aufgaben der deutschen Universitäten werden durch das Hochschulrahmengesetz vorgegeben. Darin heißt es: „Die Hochschulen dienen entsprechend ihrer Aufgabenstellung der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat.“<sup>1</sup>

Die Weiterbildung rückt dabei zunehmend in den Fokus des öffentlichen Interesses. Unter dem Schlagwort „Lebensbegleitendes Lernen für alle“ (2001) hat die Bundesregierung die Weiterbildung zu einem Themenfeld von hoher strategischer Bedeutung erklärt. Ziel soll es sein, Deutschland im Vergleich zu anderen Wissensgesellschaften in Europa und der Welt wettbewerbsfähig zu halten.<sup>2</sup>

Auch für die Universitäten ist die Weiterbildung schon seit längerem kein Randthema mehr. Demographische Entwicklungen zeigen z.B., dass in den nächsten Jahren ein großer Bedarf zur Qualifikation älterer Arbeitnehmer entstehen wird. Darüber hinaus wird die Einführung konsekutiver Studiengänge bewirken, dass ein größerer Teil der universitären Abschlüsse in Teilzeitform, zumeist berufsbegleitend, erworben wird.<sup>3</sup>

Dabei stehen die Universitäten jedoch im Wettbewerb untereinander und mit anderen Weiterbildungseinrichtungen.<sup>4</sup> Ein Bestehen am Markt setzt daher den differenzierten Einsatz von Marketingstrategien und –instrumenten voraus, wobei das Themenfeld „Marketing“ an den Universitäten bisher eher stiefmütterlich behandelt wurde. Im Folgenden soll anhand des Zentrums für Weiterbildung der Universität Dortmund gezeigt werden, welche Entscheidungstatbestände ein Marketingkonzept für die universitäre Weiterbildung beinhalten kann. Hierzu werden die zentralen Elemente des Marketingplanungsprozesses aufgegriffen und diskutiert. Am Anfang steht eine Darstellung des Objektbereichs (Kapitel 2) sowie einiger theoretischer Ansätze, welche für das Weiterbildungsmarketing relevant sind (Kapitel 3). Um marktgerecht agieren zu können, sollten zunächst die relevanten Absatz- und Beschaffungsmärkte identifiziert sein (Kapitel 4). Der Marketingplanungsprozess selbst wird zunächst allgemein dargestellt (Kapitel 5) und anschließend für das ZfW diskutiert. Die Grundlage bildet dabei eine Situationsanalyse (Kapitel 6), aus der sich die Marketingziele der Organisation ableiten lassen (Kapitel 7). Diese lassen sich im Anschluss in Marketingstrategien (Kapitel 8) umsetzen. Die instrumentelle Ebene (Kapitel 9) wird aufgrund der großen Vielfalt möglicher Maßnahmen, welche nicht alle für das ZfW von gleicher Relevanz sind, nur punktuell dargestellt. Der Fokus liegt dabei auf zwei Instrumentalbereichen (Kommunikation, Prozess) sowie zwei instrumenteübergreifenden Aktionsfeldern (Markenpolitik, Prämarketing).

## 2 Grundlagen des Marketing für die universitäre Weiterbildung

### 2.1 Weiterbildung als Geschäftsfeld von Universitäten

Neben die Lehre und Forschung tritt aus den oben genannten Gründen die Weiterbildung als ein strategisch relevantes Geschäftsfeld der Universitäten. Als strategische Geschäftsfelder (SGF) werden alle Analyse- und Planungseinheiten verstanden, für die eine eigenständige Marketingplanung nötig ist. Sie sind in der Regel gekennzeichnet durch:

---

<sup>1</sup> § 2 Abs. 1 Satz 1 HRG in der Fassung vom 8.8.2002.

<sup>2</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung: Lebenslanges Lernen (2006).

<sup>3</sup> Vgl. hierzu Wissenschaftsrat (2006), S. 62, 71.

<sup>4</sup> Vgl. Rindfleish (2003), S. 147.

- eine spezifische Aufgabe
- hohe Eigenständigkeit
- einen identifizierbaren Beitrag zum Erfolg der Universität.<sup>5</sup>

Im Gegensatz zu Studiengängen der grundständigen Lehre handelt es sich bei Angeboten der Weiterbildung um Leistungen, die dem klassischen Marktverständnis der Betriebswirtschaftslehre als „Transaktionsarena“ leicht zugänglich sind. Das Prinzip von direkter Leistung und Gegenleistung ist hier klar erkennbar, da für die meisten Angebote ein Entgelt zu leisten ist. Als Folge ist jedoch davon auszugehen, dass die Anforderungen der Abnehmer andere sind als in den bekannten Angeboten der Universität.

Während sich dort das Marketing im Zuge des intensiver werdenden Wettbewerbs und enger werdender finanzieller Spielräume nur langsam als Konzept marktorientierter Führung von Hochschulen durchsetzt, ist die Weiterbildung als vergleichsweise neues Geschäftsfeld in einer günstigen Position: Hier werden in der Regel sowohl hohe finanzielle Ertragspotenziale als auch ein Schlüssel zur Integration der Universität in die Region vermutet.

Das Geschäftsfeld „universitäre Weiterbildung“ lässt sich anhand mehrerer Dimensionen konkretisieren. Dieses so genannte ABELL-Schema besteht aus einem dreidimensionalen Bezugsrahmen:<sup>6</sup>

- **Produkt:** Für welche grundlegenden Problemlösungen können Weiterbildungsangebote entwickelt werden? Hier ist grundsätzlich eine Unterscheidung möglich zwischen Angeboten, die berufsbezogen sind, und Angeboten zur „allgemeinen“, also in der Regel intrinsisch motivierten, Weiterbildung.
- **Zielgruppen:** Potenzielle Nachfragergruppen sind Berufstätige, die sich in ihrem Berufsfeld weiterbilden, Umsteiger, die ein neues Berufsfeld suchen und Privatpersonen.
- **Technologie:** Diese Dimension beschreibt, wie ein Produkt oder eine Leistung die Kunden erreicht. Ähnlich wie in der grundständigen Lehre sind in der Weiterbildung Kunden sowohl über Präsenz- als auch über Fernstudien zu erreichen, wobei das Angebot an Distance-Learning-Angeboten steigt.

---

<sup>5</sup> Vgl. Meffert (2000), S. 235.

<sup>6</sup> Vgl. Abell (1980), S. 169 ff.

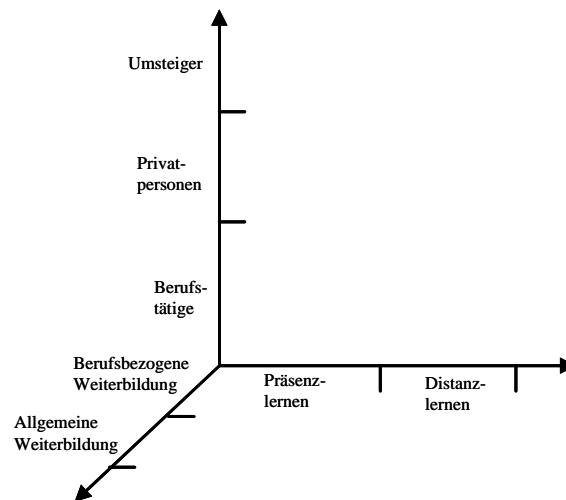


ABBILDUNG 1: DREIDIMENSIONALER PLANUNGSRAUM FÜR DAS GESCHÄFTSFELD „WEITERBILDUNG“

QUELLE: IN ANLEHNUNG AN DEN UNVERÖFFENTLICHTEN ARBEITSBERICHT „ENTWICKLUNG EINES STRATEGISCHEN MARKETINGKONZEPTS FÜR DIE UNIVERSITÄT OLDENBURG“ DER ARBEITSGRUPPE HOCHSCHULMARKETING (2004), S. 13.

Eine mögliche vierte Dimension zur Bestimmung des Geschäftsfeldes stellt die regionale Ausrichtung der Angebote (lokal, regional, national, international) dar.

Als Erfolgsgrößen sind insbesondere marktorientierte Kennzahlen zu nennen wie Nachfrage, Preisbereitschaft der Kunden sowie Überschuss und Gewinnpotenzial. Hier wird bereits deutlich, dass die Weiterbildung in Zeiten knapper werdender öffentlicher Mittel einen Beitrag zur (Re-)Finanzierung der Hochschulen leisten könnten. Aus Marketingsicht ist daher eine umfassende Marktdurchdringung „Gebot der Stunde“, da hier im Vergleich zu anderen Geschäftsfeldern eine vergleichsweise hohe Zahlungsbereitschaft zu vermuten ist. Dieser Entwicklung folgt auch die Universität Dortmund.

## 2.2 Das Zentrum für Weiterbildung (ZfW) an der Universität Dortmund

In den zwischen der Universität Dortmund und dem Land Nordrhein-Westfalen im Jahr 2005 getroffenen Zielvereinbarungen nimmt die Weiterbildung und insbesondere das Zentrum für Weiterbildung (ZfW) eine strategisch relevante Position ein:

### § 5: Wissens- und Technologietransfer

(1) Die Universität intensiviert ihre Aktivitäten im Wissens- und Technologietransfer insbesondere in den Bereichen Wissenschaftliche Weiterbildung, Technologietransfer und Patente sowie Existenzgründungen.

(2) Das Zentrum für Weiterbildung wird zu einer wissenschaftlichen Einrichtung der Universität ausgebaut, deren Aufgaben sowohl in der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Weiterbildung in Forschung und Lehre als auch in der gezielten Erarbeitung und Unterstützung von Weiterbildungsangeboten der Universität liegen. Das Zentrum für Weiterbildung arbeitet dabei auch eng mit regionalen Trägern und Experten der Weiterbildung aus Unternehmen, weiteren Bildungseinrichtungen, Politik und Verwaltung zusammen.

[http://www.uni-dortmund.de/web/de/content/uni\\_ueberblick/ordnungenstatistiken/pics/zv2.pdf](http://www.uni-dortmund.de/web/de/content/uni_ueberblick/ordnungenstatistiken/pics/zv2.pdf)

Zentrale Aufgabe des ZfW muss es daher in den nächsten Jahren sein, sowohl Beiträge zur Weiterbildungsforschung zu leisten als auch ihre Angebote auszubauen, die insbesondere die Einbindung der Universität in die Region fördern.

Traditionell dient das ZfW für die Fachbereiche als Ansprechpartner für dort geplante Weiterbildungsmaßnahmen, welche dann in erster Linie administrativ begleitet werden. Es existiert jedoch daneben eine Vielzahl von Angeboten, die das ZfW auch inhaltlich gestaltet. Derzeit werden ein weiterbildender Diplomstudiengang sowie diverse weiterbildende Zertifikatsstudiengänge und Seminare angeboten:

- Diplomstudiengang „Soziale Gerontologie“ (5 Semester)
- Zertifikatsstudium „Pädagogische Führung und Management“ der Dortmunder Akademie für pädagogische Führungskräfte DAPF (168 Unterrichtsstunden). Zusätzlich hat die DAPF ein umfangreiches Seminarangebot für pädagogisches Führungspersonal, eine Veranstaltungsreihe für kommunale Träger, Kongresse und Forschungsprojekte im Portfolio.
- Zertifizierte Weiterbildung „Mediation und Konfliktmanagement“ zum Konfliktberater/zur Konfliktberaterin (200 Unterrichtsstunden)
- Zertifikatsstudium „Management und Partizipation“ (350 Unterrichtsstunden)
- Seminare der innerbetrieblichen Weiterbildung der Universität Dortmund
- Seminare zur Lehrerfortbildung.<sup>7</sup>

Darüber hinaus können einzelne Seminare individuell gebucht werden. Tendenziell soll das Angebot (abhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen) weiter ausgeweitet werden.

Personell ist das ZfW mit einem Leiter, einer zeitlich befristeten wissenschaftlichen Mitarbeiterstelle und 3,5 Verwaltungsstellen ausgestattet. Hinzu kommt seit 2006 ein am ZfW angesiedelter Lehrstuhl mit einer wissenschaftlichen Mitarbeiterstelle (sowie einer zweiten, welche auf die Dauer von zwei Jahren angelegt ist) und einer halben Verwaltungsstelle.

### **3 Theoretische Ansätze zur Konzeption eines Weiterbildungsmarketing**

Der Vermarktung der universitären Weiterbildung sollte eine Betrachtung der Spezifika dieses Gutes vorausgehen. Hierbei wird schnell deutlich, dass das klassische, tendenziell auf Konsumgüter ausgerichtete Marketing nur modifiziert auf die Weiterbildung anwendbar ist.

Um die Rahmenbedingungen eines Marketing für universitäre Weiterbildung darstellen zu können, wird im Folgenden auf die informationsökonomische Gütertypologie und Grundzüge des Dienstleistungsmarketing eingegangen. Darüber hinaus soll das Paradigma der Marktorientierung, das im erwerbswirtschaftlichen Marketing vorherrscht, im Hinblick auf universitäre Leistungen diskutiert werden.

---

<sup>7</sup> Daneben werden derzeit ein Weiterbildungslehrgang „Managing Gender and Diversity“ im Umfang von 15 Unterrichtstagen, ein Zertifikatsangebot „Englisch an Grundschulen“ (50 Präsenz- und 100 Selbstlernstunden) sowie ein Zertifikat „In-Takt – Musik und Menschen mit Behinderung“ (166 Unterrichtsstunden) ausgewiesen. Hier ist das ZfW allerdings weniger inhaltlich involviert.



### 3.1 Informationsökonomie

Die Informationsökonomie befasst sich primär mit der Asymmetrie in der Informationsverteilung zwischen Anbieter und Kunden sowie daraus resultierenden Unsicherheiten und Mechanismen zu deren Behebung.<sup>8</sup> Grundlage ist die Frage der Beurteilungsmöglichkeiten der Nachfrager im Hinblick auf die Qualitätsmerkmale eines Produktes oder einer Leistung. Die Merkmale werden nach dem möglichen Zeitpunkt ihrer Erkennbarkeit systematisiert in Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften.

Merkmale, die bereits vor dem Konsum erkannt und beurteilt werden können, werden als Sucheigenschaften bezeichnet. Erfahrungseigenschaften hingegen ermöglichen eine Beurteilung erst während des Gebrauchs eines Produktes bzw. während der Inanspruchnahme einer Leistung. Als Vertrauenseigenschaften gelten die Merkmale, die eine Beurteilung von Qualität und Nutzen eines Produktes oder einer Leistung durch den einzelnen Nutzer auch nach dem Gebrauch unmöglich machen oder zumindest für ihn mit übermäßig hohen Kosten verbunden sind.<sup>9</sup>

Über einen hohen Anteil an Sucheigenschaften verfügen die meisten Konsumgüter des täglichen Bedarfs, so lässt sich z.B. die Frische von Lebensmitteln meist vor dem Kauf feststellen. Je höher der Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften ist, desto höher sind die Informationsdefizite der Nachfrager und ihre Unsicherheit vor dem Kauf. Ihre Entscheidungen sind daher häufig nicht nutzenmaximierend. Dies wirkt sich auf den Marktmechanismus aus, der nur bei rationalem Verhalten der Abnehmer einwandfrei funktioniert. Gleichzeitig steigt die Gefahr opportunistischen Verhaltens auf Anbieterseite – wie derzeit anhand der Diskussion über die Qualität der Anbieter auf dem schnell wachsenden Markt für Weiterbildung deutlich wird. Weiterbildungsangebote verfügen somit, wie die meisten Dienstleistungen, in der Regel über einen hohen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften.

#### Verfügbarkeit von Informationen zu zentralen Eigenschaften des Produkts

Nicht verfügbar	⇒	Vertrauenseigenschaften (Credence Qualities) z.B. Lerneffekt in einem Angebot im Vergleich zu den Wettbewerbern, Qualifikation der Dozenten
Ex post	⇒	Erfahrungsqualitäten (Experience Qualities) z.B. Praxisbezug der Lerninhalte, Eingehen auf persönliche Wünsche der TeilnehmerInnen
Ex ante	⇒	Sucheigenschaften (Search Qualities) z.B. Preis der Angebote, zeitlicher und thematischer Aufbau

ABBILDUNG 2: INFORMATIONSWÖKONOMISCHE GÜTERTYPOLOGIE BEZOGEN AUF DIE WEITERBILDUNG

QUELLE: EIGENE ZUSAMMENSTELLUNG

<sup>8</sup> Die Informationsökonomie steht aufgrund ihrer Prämissen den Ansätzen der Neuen Institutionenökonomie nahe und wird von einigen Autoren als deren Bestandteil angesehen; vgl. Kaas (1995a), S. 3 f.; Adler (1996), S. 5 f.

<sup>9</sup> Vgl. Kaas (1995b), S. 28; Meffert/Bruhn (2006), S. 85 f.

Ein zentraler Ansatzpunkt des Marketing für Weiterbildungsleistungen ist daher die Reduktion von Unsicherheit sowohl beim Anbieter als auch beim Abnehmer. Dies erfolgt durch den Austausch von Informationen. Unterschieden wird in der Regel zwischen Aktivitäten der Informationsübertragung (Signaling) und der aktiven Informationssuche (Screening).<sup>10</sup> Mögliche Signaling-Maßnahmen eines Weiterbildungsanbieters wären z.B. die Gestaltung des materiellen Umfelds (Ausstattung der Räume, eingesetzte Lehrmaterialien), Markierung der Objekte, Garantiever sprechen/Akkreditierung und allgemein Reputationsaufbau. Wichtig ist es dabei, dass der Anbieter mit der Aussendung der Signale eine gewisse Selbstbindung offenbart, sonst sind die Signale nicht glaubwürdig.<sup>11</sup> So ein „Pfand“ kann z.B. in Garantien für die Kunden bestehen oder auch in Investitionen in die Marke oder das Image eines Weiterbildungsinstituts. Auf diese Weise lohnt es sich für einen Anbieter schlechter Qualität langfristig nicht, eine hohe Qualität vorzutäuschen.

Gleichzeitig hat jedoch auch ein Anbieter Informationsdefizite gegenüber seinen potenziellen Kunden: So ist er in der Regel darauf angewiesen, dass die Teilnehmer ihre Bedürfnisse, Vorkenntnisse, Schwächen etc. offen legen. Nur dann besteht die Möglichkeit, die Leistung entsprechend den Erwartungen der Kunden zu erstellen und somit Zufriedenheit zu erzeugen. Dieses Defizit versuchen Anbieter durch Screening-Aktivitäten abzubauen.

Die Informationsökonomie sagt somit aus, dass nicht nur eine Reduzierung der Kaufunsicherheit der Abnehmer, sondern auch ein gezieltes Hinarbeiten auf die Artikulation der Bedürfnisse durch die Kunden nötig ist.

### 3.2 Dienstleistungsmarketing

Dienstleistungen verfügen über eine Reihe von konstitutiven Eigenschaften, welche auch für das Marketing relevant sind - unter anderem ist der Anteil von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften bei Dienstleistungen höher als bei Sachgütern.<sup>12</sup> Daher hat sich inzwischen ein eigenes Marketing für Dienstleistungen etabliert, was in erster Linie auf die Nachfrage nach entsprechenden Konzepten aus der Unternehmenspraxis zurückzuführen ist.<sup>13</sup>

Die zumeist genannten Eigenschaften sind die Immaterialität, die damit verbundene Nicht-Lagerfähigkeit, die Leistungsfähigkeit des Anbieters sowie die Integration des externen Faktors:<sup>14</sup>

#### ▪ *Immaterialität und Nicht-Lagerfähigkeit*

Die Dienstleistung gilt als menschliche bzw. automatisierte Leistung, die, wenn sie noch nicht realisiert ist, nicht greifbar ist. Wird sie realisiert, können im Prozess materielle Güter hinzukommen und auch das Ergebnis selbst kann materieller Natur sein. Grundsätzlich ergibt sich aus der Immaterialität der noch nicht erstellten Leistung, dass Dienstleistungen nicht transportierbar und nicht lagerfähig sind. Die Nicht-Transportfähigkeit führt dazu, dass Erstellung und Konsum der Leistung häufig an einem Ort erfolgen. Die Nichtlagerfähigkeit impliziert, dass die Leistung i.d.R. in dem Moment in Anspruch genommen werden muss, in dem sie produziert wird (uno-actu-Prinzip). Für Weiterbildungsleistungen

<sup>10</sup> Vgl. zusammenfassend Adler (1996), S. 44 ff. Als Mischform von Signaling und Screening gilt die „Self Selection“: Dabei handelt es sich um Auswahlmöglichkeiten für den Kunden, wobei er zumeist unter verschiedenen Vertragsformen wählen kann.

<sup>11</sup> Williamson (1983, S. 519 ff.) beschrieb diese als „credible commitments“.

<sup>12</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 87.

<sup>13</sup> Vgl. Hansen/Bode (1999), S. 313.

<sup>14</sup> Die genannten Merkmale differieren leicht von Autor zu Autor; vgl. Pepels, (1995), S. 21; Homburg/Krohmer (2003), S. 809, Meffert/Bruhn (2006), S. 60; Haller (2001), S. 5; Bruhn (2003b), S. 15

galten all diese Punkte bis vor kurzem fast uneingeschränkt. Im Vorfeld ist ein Angebot des ZfW nicht zu begutachten, weiterhin können die Leistungen nicht „auf Vorrat“ produziert werden.<sup>15</sup> Die Nicht-Transportfähigkeit kann in Zeiten, in denen Distance- und Blended-Learning-Konzepte das klassische Präsenzlernen ergänzen, jedoch nur noch begrenzt als Dienstleistungsmerkmal gelten.

- ***Leistungsfähigkeit des Anbieters***

Keine Dienstleistung kann ohne die spezifischen Fähigkeiten des Anbieters erstellt werden. Träger dieser Fähigkeiten können Menschen oder Maschinen/Automaten sein. Die Kompetenz zur Erbringung einer Dienstleistung stellt daher für die Anbieter ein wichtiges Argument zur Differenzierung im Wettbewerb dar. Bei allen Bildungsleistungen bildet die Fähigkeit zur Wissensvermittlung durch die Lehrenden den Kern der Leistungserstellung, maschinelle Elemente sind in der Regel nur als Zusatzleistungen zu verstehen. Eine Differenzierung im Wettbewerb erfolgt häufig über die Reputation des Lehrpersonals.

- ***Integration des externen Faktors***

Die Einbeziehung des Nachfragers bzw. eines ihm gehörenden Objektes in den Prozess der Dienstleistungserstellung wird als Integration eines externen Faktors bezeichnet. Der Anbieter wirkt auf den externen Faktor ein und verändert ihn. Speziell bei Dienstleistungen, in denen eine Person den externen Faktor darstellt, muss die Leistung meist individuell auf den Nachfrager zugeschnitten sein. Solche Dienstleistungen sind daher schlecht standardisierbar, während die meisten maschinell erstellten Leistungen immer gleich ablaufen. Für Bildungsleistungen entsteht hierdurch eine besondere Herausforderung: Es handelt sich bei fast allen Weiterbildungsangeboten um verrichtungssimultan (also an einer Gruppe von Personen) erbrachte Dienstleistungen.<sup>16</sup> Da die Lernenden jedoch den externen Faktor darstellen und darüber hinaus ihre individuellen kognitiven Fähigkeiten angesprochen werden, sollten sie idealerweise so individuell wie möglich behandelt werden. Es ist daher eine wichtige Aufgabe von Bildungsanbietern, einen möglichst hohen Lerneffekt für ganze Gruppen sicherzustellen ohne einzelne Teilnehmer zu über- oder unterfordern.

Die Erstellung einer Dienstleistung wird zumeist in Phasen eingeteilt, was aus Sicht des Marketing auch sinnvoll erscheint, denn durch die Integration des externen Faktors kommt der Kunde nicht erst mit einer fertigen Dienstleistung in Berührung. Sein Urteil über die Qualität einer Leistung setzt sich vielmehr aus einzelnen Komponenten der Wahrnehmung in verschiedenen Phasen der Leistungserstellung zusammen. Diese Phasen werden daher im Dienstleistungsmarketing getrennt betrachtet.<sup>17</sup>

- ***Potenzialphase***

Dienstleistungsanbieter sind durch spezifische körperliche oder geistige Fähigkeiten oder Potenziale gekennzeichnet, mit deren Hilfe sie spezifische Leistungen anbieten können. Die Leistungsfähigkeit wird dann von den Nachfragern in Anspruch genommen. Eine besondere Fähigkeit ist die Vermittlung bestimmter Weiterbildungsinhalte. Potenziale können hingegen auch materieller Art sein, wie z.B. ein Gebäude mit Seminarräumen und Ausstattungsgegenständen (Beamer, Moderationskoffer etc.).

---

<sup>15</sup> Viele kommerzielle Anbieter versuchen jedoch, über die Materialisierung der Leistung (Bücher, Spiele, CDs etc.) Zusatzerträge zu erwirtschaften, vgl. Bernecker (2004), S. 16.

<sup>16</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 66.

<sup>17</sup> Vgl. stellvertretend für andere Haller (2001), Meffert/Bruhn (2006), Pepels (1995), Meyer/Mattmüller (1987).

### ▪ **Prozessphase**

Mit dieser Dimension wird vor allem die synchrone Leistungserstellung und –inanspruchnahme bei Dienstleistungen herausgestellt. Der Anbieter tritt bei der Leistungserstellung in der Regel direkt mit dem Nachfrager bzw. dessen Objekten in Kontakt. Bei der Weiterbildung handelt es sich um eine personenbezogene Dienstleistung. Aufgrund der Nähe zwischen den Marktpartnern muss die Leistungserstellung im Vorfeld spezifiziert werden, denn die Qualität der Dienstleistung ist auch von den persönlichen Dispositionen des Nachfragers abhängig, (die potenziellen Kunden unterscheiden sich in ihren Vorkenntnissen und Erwartungen an ein Weiterbildungsangebot).

### ▪ **Ergebnisphase**

Dienstleistungen werden durch das Ergebnis der Leistungserstellung gekennzeichnet: durch das immaterielle Wirtschaftsgut. An dieser Definition wurde Kritik geübt, da es auch Fälle gibt, in denen das Ergebnis einer Dienstleistung materiell ist. Im Fall der Weiterbildung ist das Ergebnis problemlos zu definieren: Es handelt sich um den Lerneffekt bzw. Wissensfortschritt des Teilnehmers.

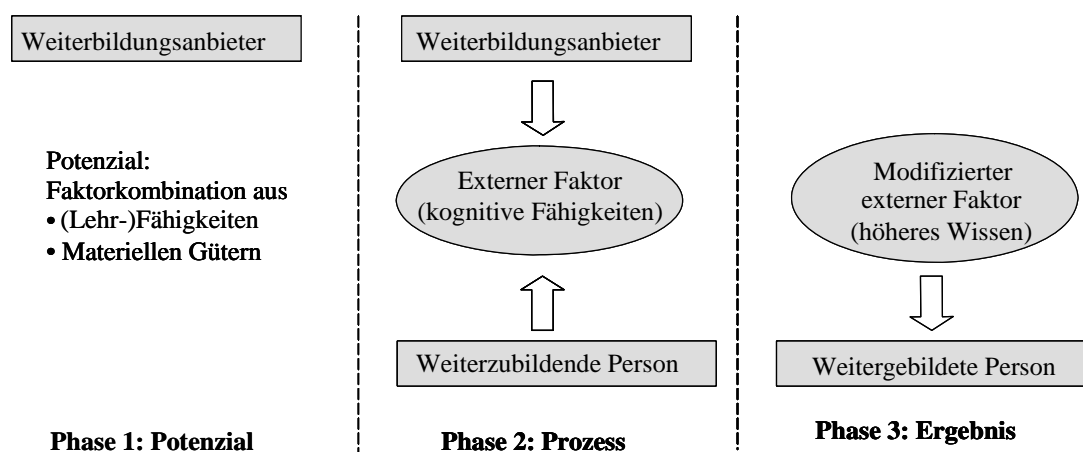


ABBILDUNG 3: PHASENBEZOGENE BETRACHTUNG VON WEITERBILDUNGSLEISTUNGEN

QUELLE: EIGENE IN ANLEHUNG AN MEFFERT/BRUHN (2006), S. 27 FF.

Das Angebot des ZfW ist derzeit recht vielfältig, so dass von einer Vermarktung „der“ Weiterbildungsleistung nicht gesprochen werden kann. Es stellt sich daher die Frage, wie die Leistungen in einer für das Marketing des ZfW funktionalen Weise zu differenzieren sind. Es lassen sich für den Bildungsmarkt verschiedene Geschäftstypen identifizieren, die sich nach den Dimensionen „Kaufhäufigkeit“ und „Interaktionsgrad“ unterscheiden. Dabei ist davon auszugehen, dass sich Marketingstrategien und vor allem die Instrumente je nach Geschäftstyp unterscheiden.

Geschäftstypen im Bildungsmarkt			
Kaufhäufigkeit	hoch	Systemgeschäft z.B. Studiengänge, Zertifikatslehrgänge	Zuliefergeschäft, z.B. Komponenten- Lieferant (Frei- berufler)
	einmalig	Leistungsgeschäft, z.B. offene Seminare, Angebote VHS	Customizing, z.B. Coaching, Spezielle Inhouseworkshops
		niedrig	hoch
<b>Interaktionsgrad</b>			

ABBILDUNG 4: GESCHÄFTSTYPEN IM BILDUNGSMARKT

QUELLE: IN ANLEHNUNG AN BERNECKER (2004), S. 207.

Das ZfW bietet fast ausschließlich Weiterbildung im Bereich des Leistungs- und Systemgeschäfts an. Es können einzelne Kurse oder Seminare belegt werden (wie dies z.B. in der internen Weiterbildung der Universität der Fall ist) oder modulare Angebote in Form von Seminarreihen und Zertifikatsstudiengängen.

Im Leistungsgeschäft liegt neben der Akquisition von Teilnehmern ein zentraler Fokus der Bemühungen in der Bindung von Kunden. Jeder Teilnehmer belegt ein Weiterbildungsangebot nur einmal – ein „Ersatzbedarf“ ist in der Regel nicht nötig. Daher ist es eine zentrale Herausforderung, die Teilnehmer nach Abschluss im Sinne eines „Cross-Selling“ auch für andere Angebote zu gewinnen. Eine Möglichkeit besteht in der Konzeption von „Weiterbildungsreihen“ – also der Transformation der Angebote vom Leistungs- ins Systemgeschäft.

Wie oben bereits erwähnt ist aufgrund der Einführung konsekutiver Studienstrukturen eine steigende Nachfrage nach weiterbildenden Studiengängen in den nächsten Jahren wahrscheinlich. In einem weiterbildenden Studiengang werden von den Studierenden unterschiedliche Module ausgewählt und belegt, sie „kaufen“ also mehrfach Leistungen. Da Weiterbildungsveranstaltungen mit einer Mindestzahl von Teilnehmern belegt sein müssen, um wirtschaftlich zu sein, kann der Interaktionsgrad mit dem einzelnen Studierenden einen gewissen Grad nicht überschreiten. Gleichzeitig ist jedoch sicherzustellen, dass die Studierenden nicht aus Unzufriedenheit mit dem Studienangebot den Anbieter wechseln bzw. ihr Studium abbrechen.

Der eher geringe Interaktionsgrad bedeutet jedoch nicht, dass die Behandlung des externen Faktors, in diesem Fall der Studierenden, nicht von Bedeutung wäre. Wie bei allen personen gebundenen Dienstleistungen ist das Vermögen des Anbieters, den Nachfrager in den Prozess der Leistungserstellung einzubeziehen, ein zentraler Erfolgsfaktor. Daraus ergeben sich einige Anforderungen an das Marketing und die Durchführung von Weiterbildungsstudiengängen:

- Der externe Faktor muss entsprechend seiner persönlichen Fähigkeiten möglichst individuell betreut werden. Je heterogener ein Kreis von Studierenden in einer Veranstaltung ist, desto größer ist die Herausforderung an die Lehrenden.

- Gleichzeitig ist zu gewährleisten, dass die Teilnehmer bestimmte Mindestvoraussetzungen erfüllen, da sonst kein Lerneffekt für alle gewährleistet werden kann. Dies kann durch die Festlegung formaler Zugangsvoraussetzungen (Studienabschluss, Berufserfahrung) oder auch durch Einstufungstests erfolgen. Diese Barrieren können im Marketing gezielt eingesetzt werden, um für die Zielgruppen ein Qualitätssignal auszusenden bzw. um nicht gewünschte Teilnehmer fernzuhalten (im Sinne eines De-Marketing<sup>18</sup>).
- Neben der Anbieter-Abnehmer-Beziehung ist auch das Verhältnis der Teilnehmer untereinander von Bedeutung, da es einen wichtigen Aspekt der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität darstellt. Darüber hinaus kann die Kommunikation der Teilnehmer untereinander die wahrgenommene Qualität einer Leistung nachträglich beeinflussen. Dies wird in der Literatur als „Folgequalität“ beschrieben.<sup>19</sup> Hier ist der Einflussrahmen der Anbieter in der Regel begrenzt. Da Weiterbildung eine kollektiv erbrachte Dienstleistung darstellt, ist dieser Punkt in jedem Fall zu berücksichtigen.

### 3.3 Institutionen- vs. Marktorientierung

Ganz unproblematisch ist die Anwendung des Marketingansatzes, welcher eine Ausrichtung der Organisation komplett auf die Wünsche der Kunden vorsieht, in der Weiterbildung jedoch nicht. Das ZfW ist eine Einrichtung der Universität Dortmund und daher kein erwerbswirtschaftliches Unternehmen. Berechtigterweise wird somit die konsequente „Marktorientierung“ des kommerziell orientierten Marketingkonzeptes problematisiert, was auch ein Grund für die jahrzehntelange Ablehnung der Anwendung von Instrumenten des Marketing an den Hochschulen ist: Die verfassungsrechtlich festgeschriebene Freiheit von Forschung und Lehre garantiert die Unabhängigkeit der Arbeit an Hochschulen von politischen Einflüssen, aber auch von ökonomischen Kräften und einzelwirtschaftlichen Interessen.

Dies wurde bisher vor allem im Hinblick auf das Angebot unterschiedlicher Studiengänge an den Hochschulen diskutiert. So besteht die Befürchtung, dass insbesondere geisteswissenschaftliche Fächer aufgrund ihres (vordergründig) geringeren Erlöspotenzials zu „Stiefkindern“ in der Lehre verkommen könnten. In der Weiterbildung stellt sich dieses Problem nicht im gleichen Maße, da hier durch die direkte Erbringung von Gegenleistungen die wirtschaftliche Tragfähigkeit gegeben sein muss.<sup>20</sup>

Die Markteinführung weiterbildender Studiengänge könnte die Frage der Ökonomisierung des ZfW jedoch stärker in den Fokus der Betrachtungen rücken. Personen, die berufsbegleitend studieren, haben in der Regel konkrete Anforderungen an die Ausgestaltung der Lehre und deren Transferierbarkeit in den beruflichen Alltag. Es stellt sich jedoch die Frage, ob eine ausschließliche Orientierung an den Kundenwünschen sinnvoll und zielgerichtet sein kann. Zwei Gründe könnten dagegen sprechen:

- Die universitäre Ausbildung zeichnet sich im Vergleich zu anderen Institutionen traditionell durch ein höheres Abstraktionsniveau aus, als es z.B. an den „praxisorientierten“ Fachhochschulen der Fall ist. Die Zielsetzung, an der Universität weniger Berufsfertigkeiten als Berufsfähigkeiten zu vermitteln, sollte sich auch in der Weiterbildung widerspiegeln. Hier erscheint eine umfassende (Aus-)Bildung auch dann sinn-

---

<sup>18</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 67.

<sup>19</sup> Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 193.

<sup>20</sup> Vgl. Brookes (2003), S. 140; „The space should be prepared for business.“ Das ZfW finanziert derzeit die Lehrerfortbildung teilweise über andere Angebote, was sonst ausschließlich gemeinwirtschaftliche Organisationen tun.

voll, wenn die Kunden den Bezug zur eigenen Berufspraxis nicht immer unmittelbar herstellen können. Ziel sollte es daher sein, die allgemeine Fähigkeit zur Reflexion und Abstraktion der Teilnehmer zu fördern. Auf diese Weise grenzt sich die Universität von anderen Bildungsträgern im Wettbewerb ab.

- Speziell kleinere Universitäten mit weniger traditionsreicher Geschichte stehen vor dem Problem, sich mit ihren Angeboten positionieren zu müssen, ohne auf ein (für Leistungen mit einem hohen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften wichtiges) Renommee zurückgreifen zu können.<sup>21</sup> Es kann daher nicht das Ziel sein, im Sinne einer „me-too-Strategie“ bestehende Angebote zu kopieren. Vielmehr erscheint es sinnvoll, wenn sich gerade diese Universitäten auf ihre Kernkompetenzen und ihr eigenes Selbstverständnis besinnen. Dies gilt auch für die Universität Dortmund, welche sich in erster Linie durch ihre Stärke in technischen und naturwissenschaftlichen Fächern auszeichnet.

Als Lösungsansatz bietet sich der Ansatz eines identitätsorientierten Marketing an: Die Präferenzbildung der Abnehmer wird danach verstärkt auf die Identität des Anbieters zurückgeführt. Sie ist die Basis für das Vertrauen der Nachfrager.<sup>22</sup> Identität ist prinzipiell als Selbstbild zu verstehen und dient dazu, den Mitgliedern einer Gruppe (hier: den Mitgliedern der Universität Dortmund oder des ZfW) das Gefühl einer sozialen Einheit zu geben, welche auch von außen wahrgenommen wird. Die Identität zeichnet sich dabei durch Kontinuität, Konsistenz und Individualität aus. Sie kann nur durch ein Wechselspiel mit anderen Objekten oder Personen entstehen.<sup>23</sup>

Eine identitätsorientierte Strategie kann somit zu einem Marketing führen, das in erster Linie die Unterschiede zu den Wettbewerbern hervor hebt und weniger eine Anpassung anstrebt. Dies bedeutet konkret, dass neben die Leitfragen „Was bieten die Wettbewerber an?“ und „Was könnten die Kunden fordern?“ auch die Frage nach den Ressourcen und Kompetenzen der Universität und des ZfW zu stellen ist.

Ein Alleinstellungsmerkmal, das insbesondere die universitäre Weiterbildung auszeichnen kann, ist die Nähe der Lehre zur Forschung. Werden Forschungsergebnisse in der Lehre vermittelt, so erhalten die Teilnehmer der Veranstaltungen aktuelle Inhalte, welche sie berufsbezogen einsetzen können. Dies kann die wahrgenommene Qualität der grundständigen Lehre, aber auch der Weiterbildung steigern.

Um den Anforderungen eines identitätsorientierten Marketing gerecht zu werden, bedarf es einer integrierten Kommunikationsstrategie gegenüber allen relevanten Zielgruppen.<sup>24</sup> Daher sind zunächst die wichtigen Absatz- und Beschaffungsmärkte des ZfW zu erfassen.

#### **4 Absatz- und Beschaffungsmärkte**

Um die Ausrichtungen eines Marketingansatzes für das ZfW bestimmen zu können, sind zunächst die relevanten Austauschbeziehungen zu berücksichtigen, die aus einer ganzen Reihe von Absatz- und Beschaffungsbeziehungen bestehen.

---

<sup>21</sup> Vgl. Raabe/Rubens-Laarmann (2006), im Erscheinen.

<sup>22</sup> Dies findet sich vor allem für die identitätsorientierte Markenführung; vgl. Meffert/Burmann (2002), S. 30 ff.

<sup>23</sup> Vgl. zur Gruppenidentität generell: Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 444

<sup>24</sup> In der grundständigen Lehre und in der Forschung wird die Bildung einer universitätsweiten Identität häufig durch die hohe Autonomie der einzelnen Akteure behindert. So besteht die Gefahr, dass die Identifikation eher mit dem eigenen Fach als mit der Universität stattfindet. Für die Weiterbildung ist das „interne Marketing“ auf der Ebene der gesamten Universität nur begrenzt von Bedeutung und soll daher hier nicht weiter betrachtet werden.

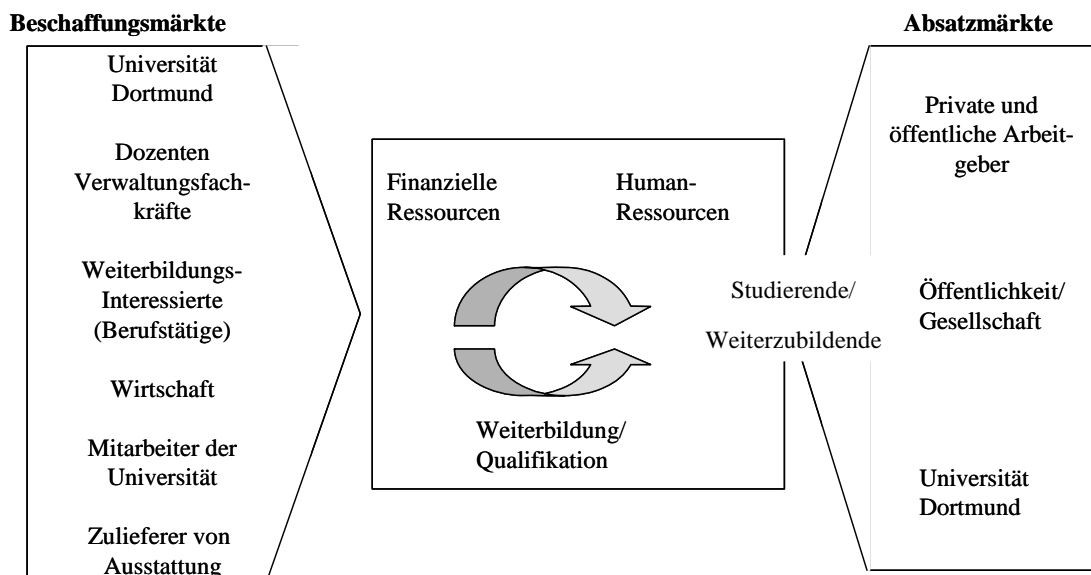


ABBILDUNG 5: ABSATZ- UND BESCHAFFUNGSMÄRKTE DES ZfW

QUELLE: IN ANLEHNUNG AN RAABE/RUBENS-LAARMANN (2006), IM ERSCHEINEN.

Für die Konzeption und Durchführung von Weiterbildungsangeboten muss das ZfW mit einer Reihe von Akteuren auf der Beschaffungsseite in Verbindung stehen:

- Ziel bei der Beschaffung von Arbeitskräften ist es aus Sicht des ZfW, die Qualität der Humanressourcen entsprechend der eigenen Zielsetzungen sicherzustellen. Während in der grundständigen Lehre sowie in der Forschung die Bindung der Beschäftigungsverhältnisse an die Vorgaben des öffentlichen Dienstes spezifische Beschaffungsanreize nur bedingt ermöglicht, sind in der Weiterbildung finanzielle Anreize durchaus möglich. Arbeitskräfte können dabei sowohl aus dem universitären Umfeld als auch aus der Praxis kommen.
- Traditionell dient die Rekrutierung von Studierenden an Universitäten der internen Leistungserstellung und deren Legitimation – Studierende gelten aus dieser Perspektive primär als Mitglieder der Hochschule und die Lehre ist entsprechend als interne Kunden-Lieferanten-Beziehung zu sehen. Das ZfW kann (ähnlich wie in naher Zukunft auch die grundständige Lehre) die Interessenten selbst auswählen. Gleichzeitig besteht für die Nachfrager in der Weiterbildung die Möglichkeit, sich ihren Weiterbildungsträger selbst zu suchen. Für dessen Leistung haben sie eine finanzielle Gegenleistung zu erbringen. Die Teilnehmer an Angeboten des ZfW werden daher immer stärker zu einem Absatzmarkt.
- Für die berufliche Weiterbildung ist es darüber hinaus eine zentrale Beschaffungsaufgabe, Präferenzen für das ZfW nicht nur bei den Abnehmern selbst, sondern auch bei Entscheidungsbeeinflussern (Unternehmen, s.u.) zu bilden. Sie ermöglichen ihren Mitarbeitern durch Freistellung und finanzielle Unterstützung die Weiterqualifizierung.
- Ein weiterer Beschaffungsmarkt sind die Beschäftigten der Universität selbst, die im ZfW Maßnahmen der Weiterbildung und Personalentwicklung in Anspruch nehmen. Diese Personen stellen einen relevanten Beschaffungsmarkt dar, sind jedoch im Pro-



zess als interne Anspruchsgruppe zu verstehen – sie verfügen nicht über die Wahlmöglichkeiten der externen Nachfrager.<sup>25</sup>

Die so skizzierte Nachfrage des ZfW muss mit den Angeboten auf den Beschaffungsmärkten verglichen werden. Es besteht hierbei durchaus die Möglichkeit, dass die Beschaffung von qualifiziertem Personal oder auch von Weiterbildungsinteressenten bzw. Studierenden zum Engpass werden kann. Dieser Nachfrageüberhang - auch als „Verkäufermarkt“<sup>26</sup> bezeichnet - führt zur Verschärfung des Wettbewerbs mit anderen Weiterbildungsanbietern.

Die absatzseitige Perspektive ist insbesondere von drei Akteursgruppen geprägt:

- Wie oben bereits gezeigt handelt es sich bei Qualifikation und (Weiter-)Bildung um relevante Größen nicht nur auf individueller, sondern auch auf gesellschaftlicher Ebene. Das ZfW leistet somit (wie die Hochschulen generell) einen Beitrag zur von der Bundesregierung angestrebten Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands im internationalen Vergleich. Absolventen von Weiterbildungsmaßnahmen sollen idealerweise die Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft erhöhen. Hieraus bezieht das ZfW als Einrichtung der Universität Dortmund seine Legitimation in der Öffentlichkeit.
- Das ZfW fungiert als interner Anbieter von Weiterbildungsdienstleistungen für die Universität. Die Zielsetzungen dahinter erschließen sich leicht: Die Mitarbeiter sollen durch eine weiterbildende Maßnahme ihre Kompetenzen erweitern und bei ihrer täglichen Arbeit einsetzen können. Nach Abschluss einer Weiterbildungsmaßnahme steigt der Wert des Arbeitnehmers für die Universität.
- Aus Sicht der Arbeitgeber in Unternehmen ist das Ziel von weiterbildenden Maßnahmen ähnlich.<sup>27</sup> Arbeitnehmer sollen nach der Teilnahme ihre Aufgaben im Unternehmen besser erfüllen können oder neue Aufgaben bewältigen. Bildungsleistungen stellen daher für die Unternehmen ein Beschaffungsgut dar.<sup>28</sup>

Dabei kommt den Unternehmen eine besondere Funktion zu: Sie sind häufig nicht nur der Absatzmarkt, an den die Absolventen von Weiterbildungsmaßnahmen entlassen werden, sondern im Prozess auch Unterstützer ihrer Mitarbeiter, zumeist in Form von finanziellen Zuschüssen oder durch Freistellung.

Es entsteht somit eine Art „Dreieck“, das die Beziehungen der Akteure untereinander deutlich macht. Das ZfW muss bei der Konzeption und Durchführung weiterbildender Angebote diese Konstellation berücksichtigen und somit nicht nur für potenzielle Nachfrager, sondern auch für Unternehmen attraktive Angebote schaffen.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Einzig das Programm der „Hochschulübergreifenden Fortbildung“ könnte für die Beschäftigten eine Alternative bieten, wobei der (Reise-)Aufwand sowie die Kosten ungleich höher sind.

<sup>26</sup> Vgl. Hansen/Bode (1999), S. 82.

<sup>27</sup> Vgl. zusammenfassend Hinz/Abraham (2005), S. 37.

<sup>28</sup> Vgl. Bernecker (2004), S. 26 ff.

<sup>29</sup> Vgl. am Beispiel von Executive MBA-Studiengängen: Page/Beverlander/Pitt (2004), S. 7. Mant (1981) spricht in diesem Zusammenhang vom „Corporate Management“, dem „School Management“ und dem „Individual Manager“

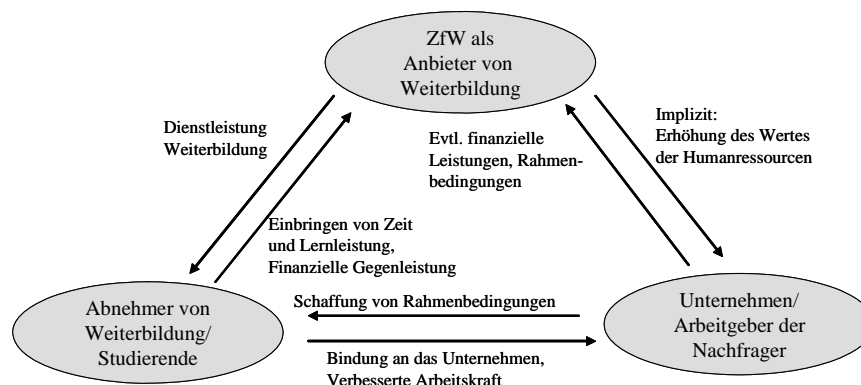


ABBILDUNG 6: STRATEGISCHES DREIECK DER WEITERBILDUNG

QUELLE: EIGENE

Die Informationsökonomie zeigt ein wichtiges Problemfeld für das Marketing des ZfW auf: Aufgrund des hohen Anteils an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften gibt es auf Absatz- und Beschaffungsmärkten zum Teil kaum objektivierbare Kriterien, nach denen sich die „Lieferanten“ und „Abnehmer“ bei der Wahl einer Weiterbildungseinrichtung richten können. Grob lassen sich daher für das Marketing, insbesondere für die Kommunikation des ZfW, zunächst zwei Oberziele formulieren:

- Die einzelne Universität/das einzelne Weiterbildungsangebot muss in der Vielzahl der Angebote differenziert wahrnehmbar sein.
- Die Unsicherheit hinsichtlich der zu erwartenden Gegenleistungen des ZfW ist durch Vertrauensaufbau zu reduzieren.

Angesichts der sich vollziehenden Verschärfung des Wettbewerbs ist somit eine gezielte Akquisitions- und Bindungspolitik unumgänglich. Der Einsatz entsprechender Marketinginstrumente kann jedoch nur dann effektiv und effizient sein, wenn alle Maßnahmen in ein integriertes Marketingkonzept eingebettet sind.

## 5 Der Marketing-Planungsprozess

Marketing ist zu verstehen als marktorientierte Führungshaltung, also als Wille, eine Organisation „vom Markt her und zum Markt hin“ zu leiten.<sup>30</sup> Die Praxis zeigt, dass eine große Gefahr darin besteht, dass isolierte Marketingmaßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, ohne im Vorfeld ein konsistentes Zielsystem sowie darauf aufbauende Strategien abzuleiten. Daraus resultiert häufig ein ineffizientes Marketing. So ist in der Weiterbildung nach wie vor die Tendenz zu beobachten, das Thema „Marketing“ auf die Aspekte der Werbung und PR zu reduzieren.<sup>31</sup>

Als weiteres Problemfeld müssen die Restriktionen im Marketingbudget beachtet werden, welche bei Universitäten und anderen Non Profit Organisationen in der Regel vorliegen. Ein sich selbst finanziell tragendes Weiterbildungsangebot bietet zwar prinzipiell die Möglichkeit der Aufstockung des Budgets, speziell in der Markteinführungs- und –wachstumsphase ist

<sup>30</sup> Vgl. Raffée (1979), S. 3.

<sup>31</sup> Vgl. Reich (2005), Kap. 1.

jedoch eher davon auszugehen, dass für Marketingaktivitäten wenig Mittel zur Verfügung stehen. Dies gilt auch für das ZfW, welches sich derzeit in einer Phase des Ausbaus befindet. Daher sind die aus der Literatur bekannten Maßnahmen und Instrumente zunächst kritisch auf ihre Anwendbarkeit zu prüfen.

Darüber hinaus ist die Weiterbildung ein Thema von hoher gesellschaftlicher Relevanz, so dass bei der Planung auch politische, kulturelle und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu beachten sind. Für das Marketing stehen dabei nur begrenzte Mittel zur Verfügung, es empfiehlt sich somit, für die weiteren Betrachtungen einen Planungsprozess sowohl mit Elementen aus dem Social Marketing als auch dem Dienstleistungsmarketing zugrunde zu legen.

Die aus der Management-Planung bekannten Schritte der Analyse, Strategie, Implementierung und Kontrolle sind hier wieder zu finden.

- 1) Zunächst sind sowohl die globale Umwelt als auch die Aufgabenumwelt/der Markt der Universität zu untersuchen und den Stärken und Schwächen des ZfW gegenüberzustellen.
- 2) Ein identitätsorientierter Marketingansatz muss beinhalten, dass die Ergebnisse der Analyse mit dem Selbstverständnis des ZfW verglichen und daraus Ziele abgeleitet werden. Diese werden anschließend in Strategien im Hinblick auf Marktteilnehmer, Timing, Marktabdeckung, angestrebten Wettbewerbsvorteil etc. überführt.
- 3) Aus den Strategien lassen sich Maßnahmen ableiten, welche dann implementiert werden.
- 4) Abschließend erfolgt eine Kontrolle im Hinblick auf die zuvor definierten Zielgrößen. Bei Nichterreichen der Ziele sind Modifikationen des Konzepts nötig. Diese Feedbackschleife gehört zwingend zum Planungsprozess und sollte nach Möglichkeit kontinuierlich das (Marketing-)Handeln begleiten.

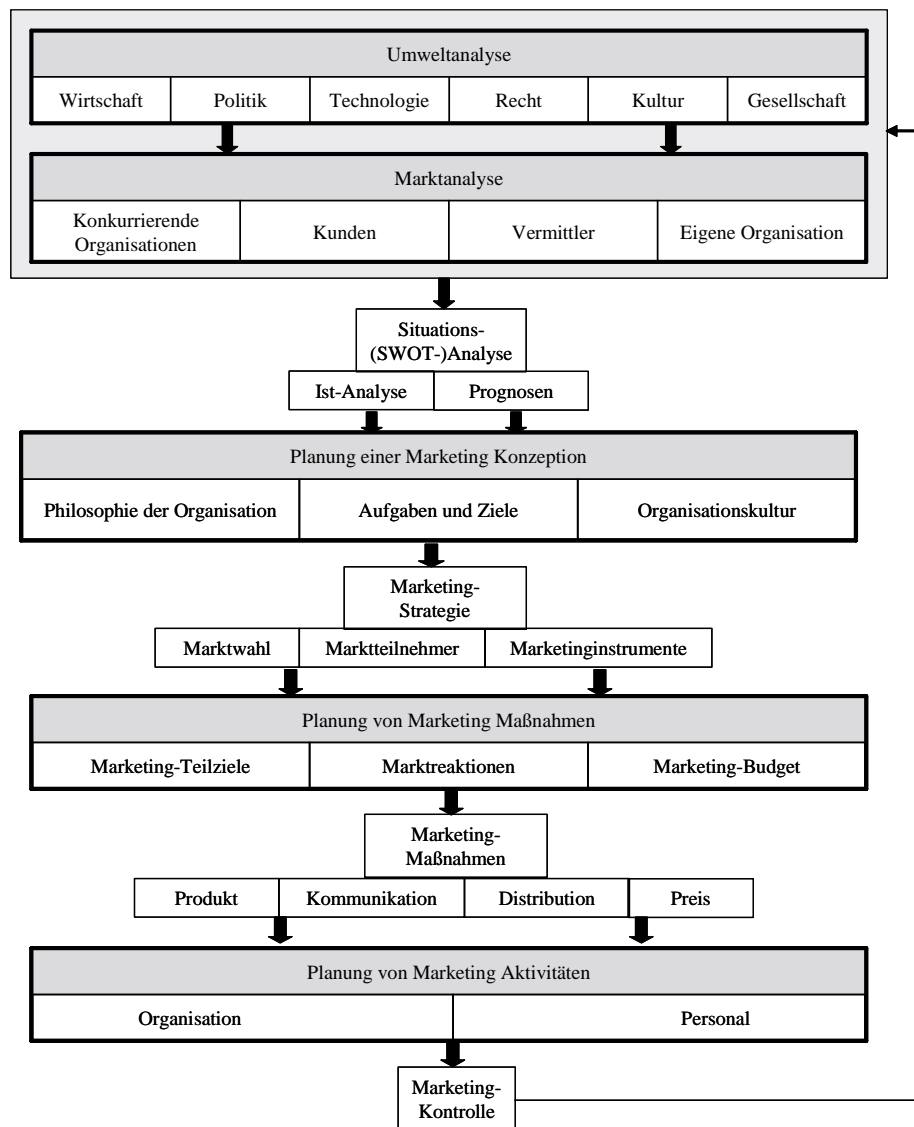


ABBILDUNG 7: DER MARKETING-PLANUNGSPROZESS FÜR DAS ZfW

QUELLE: IM HINBLICK AUF DIENSTLEISTUNGEN MODIFIZIERT NACH BRUHN/TILMES (1994), S. 34.

## 6 Situationsanalyse

Zunächst ist die Umwelt des Weiterbildungsanbieters zu analysieren. Dabei wird in der Regel in externe und interne Faktoren unterschieden. Die externe Umwelt setzt sich aus der globalen Umwelt und der Aufgabenumwelt zusammen. Im Rahmen der Betrachtung der internen Bereiche werden die Entwicklung und gegenwärtige Situation der Ressourcen des jeweiligen Unternehmens untersucht und bewertet. Für die nachfolgenden Planungen werden die gewonnenen Informationen verdichtet und im Rahmen einer SWOT-Analyse zusammengefasst.

### 6.1 Analyse der globalen Umwelt

Die globale Umwelt kann durch eine einzelne Organisation wie das ZfW in der Regel kaum beeinflusst werden. Zur Analyse lässt sich eine Reihe von Leitfragen formulieren.

- Welche allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche politischen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche rechtlichen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche technologischen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?
- Welche regionalen Entwicklungen sind für die Formulierung der Marketingstrategie relevant?

Eine Primärerhebung zur Analyse der globalen Umwelt bietet sich generell nicht an, da es sich um ein schlecht strukturiertes Feld handelt und eine Analyse umfassende finanzielle Ressourcen und Mitarbeiterkapazitäten beanspruchen würde. Daher empfiehlt sich ein Vorgehen über die Beschaffung von Sekundärdaten.

Für die Veranstaltung von Weiterbildung könnten z.B. folgende Punkte von Bedeutung sein:

Gesellschaftliche Rahmenfaktoren:

- Es gibt einen Trend zur Internationalisierung in Lehre und Beruf. Weiterbildungsanbieter müssen diesem Trend durch entsprechende Angebote und Vernetzungen Folge leisten.
- Das Schlagwort „Lebenslanges Lernen“ gewinnt an Bedeutung. Daher steigt die Nachfrage nach Bildungsangeboten mit Bezug zu Berufsfeldern.
- Aufgrund der demographischen Entwicklung sinkt die Zahl der Studienberechtigten bei gleichzeitig steigendem Anteil Studierender pro Jahrgang.
- Die steigende Lebenserwartung bewirkt, dass auch Personen höheren Alters nach dem Ausscheiden aus dem Berufsleben zunehmend zu einer attraktiven Zielgruppe für Weiterbildungsangebote werden.

Gesamtwirtschaftliche Rahmenfaktoren:

- Hohe Arbeitslosenquoten zwingen viele Arbeitnehmer zu weiterqualifizierenden Maßnahmen, um auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Parallel investieren Unternehmen (mit Ausnahmen) tendenziell weniger in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter als noch vor einigen Jahren. Offenbar sind hierfür nötige Ressourcen nicht vorhanden.

(Hochschul-)Politische Rahmenfaktoren:

- Durch die Einführung konsekutiver Studiengänge (BA/MA-Strukturen) steigt tendenziell längerfristig die Notwendigkeit der Post-Graduate-Weiterbildung.
- Die neuen Strukturen verringern die wahrnehmbaren Unterschiede zwischen Universitäten und Fachhochschulen. Daher ist für die Universitäten die Profilbildung ein drängendes Ziel.
- Die Politik verfolgt das Ziel, den Wettbewerb unter den Hochschulen zu fördern und auf diese Weise das Leistungsniveau anzuheben.

### Rechtliche Entwicklungen:

- Es existiert eine steigende Zahl von Verordnungen und Gesetzen zum Themenfeld Weiterbildung. Dies gilt auch für die wissenschaftliche Weiterbildung an den Hochschulen.<sup>32</sup>
- Die Einführung neuer Studiengänge („Bologna-Prozess“) muss durch einen umfassenden Akkreditierungsprozess begleitet werden. Hierdurch sinkt der Handlungsspielraum der Anbieter.

### Technologische Entwicklungen:

- Die Weiterentwicklung der IuK-Technologien hat auch zu einer Veränderung der Angebote in der Weiterbildung, insbesondere im Distance Learning, geführt. Nach Abflauen des ersten Booms wird jedoch deutlich, dass die neue Technik nicht nur Möglichkeiten, sondern auch Grenzen aufweist. Daher besteht die aktuelle Herausforderung darin, nicht nur technisch Mögliches, sondern Sinnvolles einzusetzen.
- Es ist damit zu rechnen, dass in Zukunft der Bedarf an interdisziplinärer Weiterbildung steigen wird, da die Anforderungen im Berufsleben vielfältiger werden und sich häufig nicht mehr auf eine Ausbildungsrichtung beschränken.

### Regionale Entwicklungen:

- Das Ruhrgebiet hat den Strukturwandel zwar noch nicht abgeschlossen, aber Wege hierzu aufgezeigt. Technologieförderung und Ausbau des Dienstleistungssektors sind eine zentrale Säule im Zukunftsmodell der Region.<sup>33</sup>
- Das Ruhrgebiet ist sehr dicht besiedelt und bietet daher ein vergleichsweise großes Einzugsgebiet.
- Die Universität erhält vergleichsweise breite Unterstützung von Seiten der Wirtschaft, Politik etc. Sie ist somit gut in die Region eingebunden.

## 6.2 Marktanalyse

### 6.2.1 Der relevante Markt

Zu Beginn der Marktanalyse stellt sich die Frage, wie sich der Markt eines universitären Weiterbildungsträgers bestimmen und abgrenzen lässt. Als relevanter Markt werden dabei alle Wettbewerber bezeichnet, mit denen eine Organisation im Preis- oder Qualitätswettbewerb steht (anbieterorientierte Sicht) bzw. alle Angebote, die aus Sicht der Kunden geeignet sind bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen (nachfragerorientierte Sicht). Angebote eines relevanten Marktes zeichnen sich in der Regel durch Reaktionsverbundenheit aus (gemessen in Form von Kreuzpreiselastizitäten).<sup>34</sup>

Für das ZfW stellt sich somit im Hinblick auf die Dienstleistung „Weiterbildung“ die Frage, welche Angebote am Markt von den Kunden als funktionsgleich wahrgenommen werden. Die dahinter stehenden Anbieter werden in die Strategiefindung einbezogen. In die anbieterorientierte Beobachtung des relevanten Marktes könnten so z.B. einbezogen werden:

---

<sup>32</sup> Vgl. hierzu § 90 HG NRW.

<sup>33</sup> Genauer unter Regionalverband Ruhr: Regionale Entwicklungsprogramme; <http://www.ruhrgebiet.de/wirtschaft/entwicklungsplanung.shtml>, Abrufdatum 20. September 2006.

<sup>34</sup> Vgl. ähnlich: Benkenstein (2002), S. 24 ff.

- Weiterbildung durch Fachhochschulen
- Weiterbildung durch private Anbieter
- Weiterbildung durch die IHK
- Weiterbildung durch andere Universitäten

Eine Alternative besteht in der Abgrenzung des relevanten Marktes nach Anforderungen der Abnehmer. Hier wären mögliche Ansätze unter anderem:

- Bedarf nach betriebswirtschaftlichen Kenntnissen
- Bedarf nach Schlüsselqualifikationen
- Bedarf nach Kenntnissen im Bereich der Internationalisierung

Bedeutsam ist es, den relevanten Markt nicht zu eng zu definieren, da hierdurch wichtige Wettbewerber aus der Beobachtung ausgeschlossen werden. Andererseits ist auch eine zu weite Abgrenzung riskant, da die Gefahr besteht, zu große Zielgruppen zu bearbeiten und sich bei der Entwicklung eines Marketingkonzeptes zu „verzetteln“. Bezogen auf die einzelnen Leistungen des ZfW könnten sich mögliche Wettbewerber wie folgt fassen lassen:

Leistung	Zielgruppe	Wettbewerber
Diplomstudiengang „Soziale Gerontologie“	Berufstätige in Altenarbeit, -pflege und -politik	Ähnliche Studiengänge an anderen Standorten (z.B. Freiburg, Vechta)
Zertifikatsstudiengang „Pädagogische Führung und Management“ sowie Seminare und Kompaktangebote	(Angehende) Führungskräfte in pädagogischen Berufen	In NRW vor allem die Bezirksregierungen, Verlage sowie zukünftig verstärkt Universitäten
Zertifizierte Weiterbildung „Mediation und Konfliktmanagement“	Personen, die diese Kompetenzen beruflich nutzen (breites Spektrum von Berufsfeldern)	Andere Anbieter von Mediationsausbildungen
Berufsbegleitender Studiengang „Management und Partizipation“	Fach-/Führungskräfte Betriebs-/Personalräte	Integriert für beide Zielgruppen keine
Lehrerfortbildungen; Seminare	Lehrer allgemein	Universitäten mit Lehrerausbildung, Verlage
Interne Weiterbildung	Mitglieder der Universität	Hochschulübergreifende Weiterbildung

ABBILDUNG 8: ELEMENTE DES RELEVANTEN MARKTES FÜR DAS ZFW

QUELLE: EIGENE

### 6.2.2 Kernfelder der Marktanalyse

Nachdem der relevante Markt bestimmt ist, kann er daraufhin analysiert werden, welche Chancen und Risiken für das Unternehmen mit einem Agieren auf diesem Markt verbunden sind. Dies ist auch auf das ZfW übertragbar, wobei es sinnvoll erscheint, hier keine allgemeine Marktanalyse für das gesamte Geschäftsfeld vorzunehmen, sondern die angebotenen Leistungen im Hinblick auf die Akteure im Markt einzeln zu betrachten.

Einen operativen Ansatz bietet Porters „Five Forces Modell“. Hier werden neben Abnehmern und Wettbewerbern auch die Anbieter von Substitutsprodukten/-leistungen, die Lieferanten sowie neue Wettbewerber im Markt einbezogen. Das Modell hat den Vorteil, dass es auch zu erwartende Marktentwicklungen berücksichtigt. Es muss streng genommen für jedes Produkt oder jede Leistung eines Unternehmens gesondert erstellt werden. Dies gilt auch für das ZfW, da nicht davon auszugehen ist, dass die Markteintrittsbarrieren und Wettbewerbsvoraussetzungen für alle oben erwähnten Angebote gleich sind. Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch eine Marktanalyse für einen weiterbildenden Post-Graduate-Studiengang, welcher derzeit geplant wird.

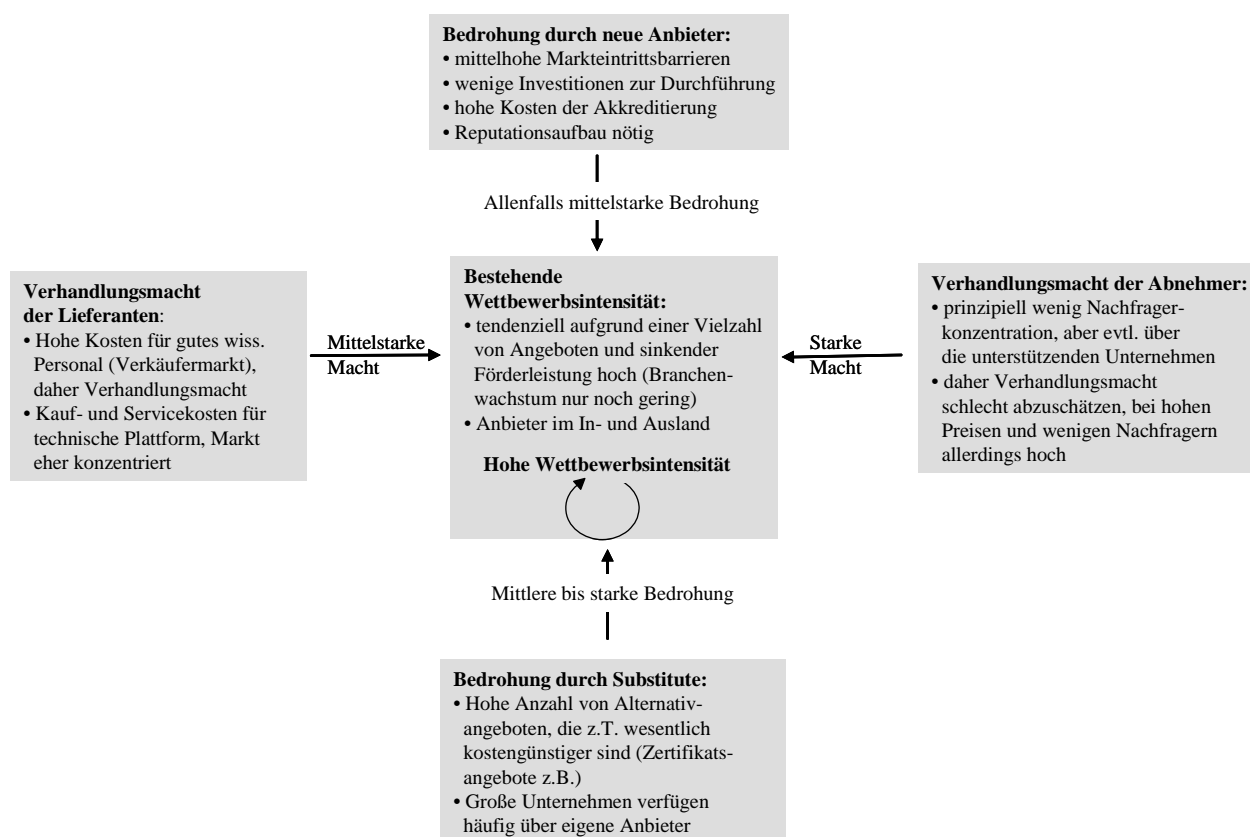


ABBILDUNG 9: DAS FIVE-FORCES-MODELL ANGEWANDT AUF WEITERBILDENDE STUDIENGÄNGE

QUELLE: EIGENE IN ANLEHNUNG AN PORTER (1992), S. 26

Diese Situation ist typisch für ein Marktstadium, welches an der Grenze von „Wachstum“ und „Stagnation“ steht. Es wird deutlich, dass der Markt für weiterbildende Studiengänge bereits stark besetzt ist und dementsprechend das ZfW bei vielen Angeboten als „Folger“ in den Markt geht.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 8.3. In diesem Stadium zeichnen sich Märkte in der Regel aus durch ein überschaubares Marktpotenzial, welches Marktanteilssteigerung nur auf Kosten der Konkurrenten möglich macht, die Konzentration auf wenige erfolgreiche Anbieter, das Ausscheiden von Wettbewerbern ohne Wettbewerbsvorteil, einen ausgeprägten Kommunikationswettbewerb (wichtig sind neben der Ausnutzung von Synergien eine starke Corporate Identity und weitgehende Kooperationen), bereits stark ausdifferenzierte Bedürfnisse und eine hohe Preissensibilität der Nachfrager sowie im Dienstleistungsbereich Versuche der Standardisierung des Angebotes. Obwohl die Nachfrage bei den Kunden in den nächsten Jahren – auch aufgrund von neuen Strukturen in der grundständigen Lehre – tendenziell zunehmen wird, muss dies kein Erfolgsgarant für die Universität Dortmund und das ZfW sein. Hierzu ist es nötig, dass das ZfW über einen klar erkennbaren Wettbewerbsvorteil verfügt.



Bei anderen Weiterbildungsleistungen sind die Markteintrittsbarrieren weniger hoch. Dabei gilt – wie generell im Dienstleistungsbereich – dass die Angebote vergleichsweise leicht imitierbar sind und durch rechtliche Maßnahmen kaum vor Nachahmung geschützt werden können. Der Eintritt in den Markt ist daher zumeist leicht, einmal gewonnene Wettbewerbsvorteile sind jedoch auf Dauer schwer zu halten.

### 6.3 Analyse der Organisation

Nach der Einschätzung des Marktes ist nun die interne Leistungsfähigkeit des ZfW im Vergleich zu seinen Wettbewerbern von Interesse. Hierzu bietet es sich an, ein Profil der Stärken und Schwächen des ZfW zu erstellen. Wichtig ist es dabei, die internen Ressourcenpotenziale herauszuarbeiten. Während die Stärken als Grundlage der strategischen Planung zu nutzen sind, müssen Schwächen nach und nach abgebaut werden.

Ein sich abzeichnendes Bild zeigt sowohl Elemente auf, die das Profil des ZfW im Wettbewerb prägen, als auch Problembereiche<sup>36</sup>:

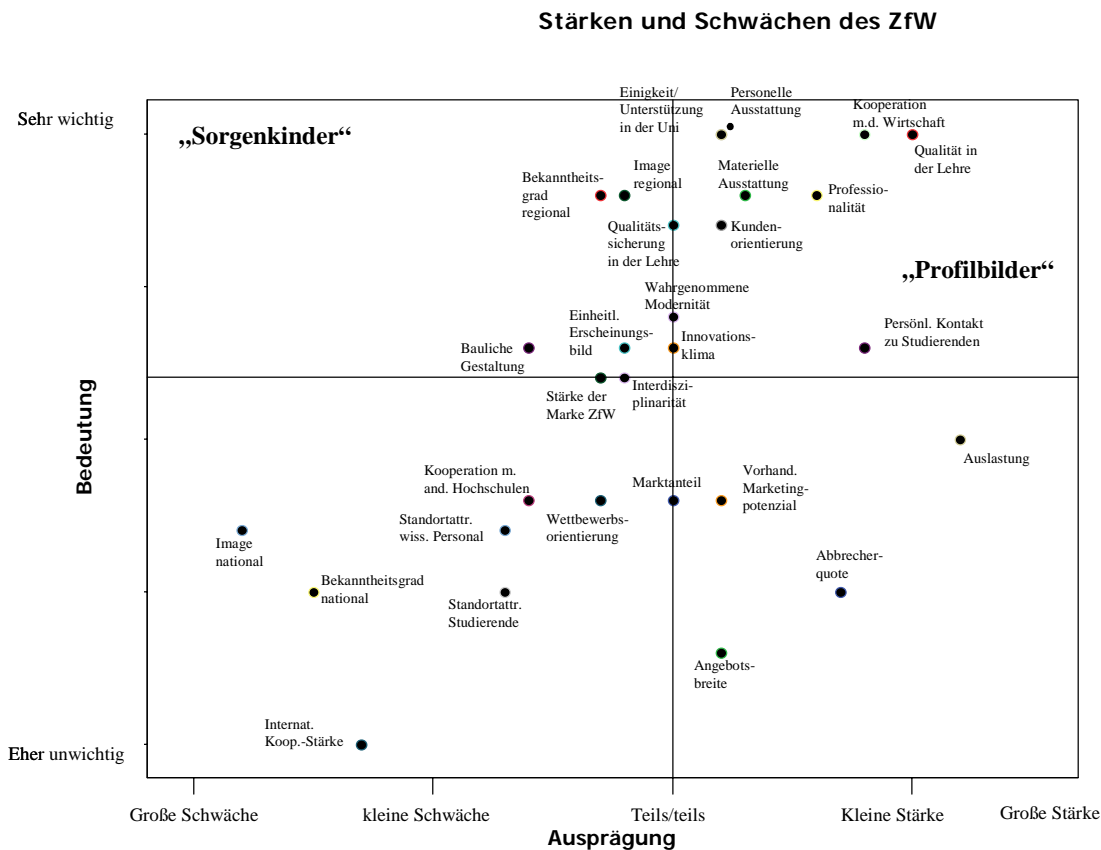


ABBILDUNG 10: STÄRKEN-SCHWÄCHEN-PROFIL DES ZFW

QUELLE: EIGENE

<sup>36</sup> Befragung von 6 Personen aus dem ZfW und dem direkten Umfeld anhand einer Doppelskala. Die Punkte bezeichnen die durchschnittlichen Bewertungen, die Orientierungslinien den Durchschnitt in der Ausprägung/Bedeutung über alle Kriterien. „Profilbilder“ haben eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung und eine überdurchschnittlich hohe Ausprägung, während „Sorgenkinder“ ebenfalls von hoher Relevanz, aber nur unterdurchschnittlich ausgeprägt sind. Aufgrund der geringen Fallzahl ist das Profil allenfalls als grobe Momentaufnahme zu bewerten.

Es lassen sich Tendenzen erkennen: Während die eigentliche Leistungserbringung als gut bis sehr gut bewertet wird (Kundenorientierung, Qualität der Lehre, Professionalität, Ausstattung), scheint die Marketingorientierung/Außendarstellung eher ausbaufähig zu sein (Image, Bekanntheit, Stärke der Marke, Modernität, Erscheinungsbild).

Im Folgenden stellt sich die Aufgabe, Stärken und Schwächen des ZfW mit externen Chancen und Risiken abzugleichen. Dabei sollten Stärken, die in der Umwelt des ZfW mit Chancen einhergehen, möglichst aktiv genutzt und wenn möglich ausgebaut werden. Schwächen hingegen sind zu neutralisieren oder in Stärken umzuwandeln.<sup>37</sup> Dabei müssen Prioritäten gesetzt werden, denn voraussichtlich sind nicht alle Schwächen von gleich hoher Handlungsrelevanz für das ZfW.

	Chancen	Risiken
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarf an beruflicher Weiterbildung steigt</li> <li>• Bedarf an interdisziplinärer Weiterbildung steigt</li> <li>• Unter anderem bedingt durch Strukturwandel ist das Ruhrgebiet ein großer Markt für Weiterbildung</li> <li>• Qualität der Lehre ist von hoher Bedeutung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung der beruflichen Weiterbildung durch die Unternehmen geht zurück</li> </ul>
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend zur Internationalisierung</li> <li>• Hohe Nachfrage nach Weiterbildung durch Senioren</li> <li>• Hohe Nachfrage nach berufsbegleitenden Post-Graduate-Studiengängen</li> <li>• Steigende Bedeutung von Distance-Learning-Modellen</li> <li>• Branche professionalisiert sich, Ansprüche der Kunden steigen auch im Hinblick auf die Qualität des Umfelds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Wettbewerb der Universitäten untereinander wird intensiver</li> <li>• Universitäten müssen sich durch ein deutliches Profil von Fachhochschulen abgrenzen</li> <li>• Tendenz zum „Verkäufermarkt“ auf vielen Beschaffungsmärkten, gleichzeitig zum „Käufermarkt“ auf den Absatzmärkten</li> </ul>

ABBILDUNG 11: SWOT-ANALYSE DES ZFW

QUELLE: EIGENE

## 7 Organisations- und Marketingziele

In einer Organisation müssen Ziele auf verschiedenen Ebenen formuliert werden. Sie sind in der Regel durch Mittel-Zweck-Beziehungen miteinander verbunden. So sind die Ziele des ZfW Mittel zum Zweck der Durchsetzung der Ziele der Universität. Diese lassen sich (wenn auch grob) dem Leitbild entnehmen:

<sup>37</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 395

„Die Universität Dortmund verbindet akademische Traditionen mit modernen Programmen zur Sicherung besonderer Qualität in der Lehre und der Forschung. In den sechziger Jahren als Antwort auf die Strukturkrise des früheren Kohle- und Stahlreviers gegründet, hat sie die Bildungslandschaft durch neue, teils bundesweit einmalige Studienangebote bereichert und sich so einen Ruf als innovative Reformuniversität erworben.

Mit ihrem Forschungspotential leistet die Universität Dortmund einen wichtigen Beitrag nicht nur für die regionale Entwicklung, sondern auch für den Strukturwandel im gesamten Ruhrgebiet. Durch Partnerschaften und Kooperationen mit Hochschulen und Persönlichkeiten der Forschung in der ganzen Welt ist die Dortmunder Universität zudem fest verankert in der internationalen Gemeinschaft der Wissenschaften.“

[http://www.uni-dortmund.de/web/de/content/uni\\_ueberblick/uni\\_vorstellung/uni\\_portrait.html](http://www.uni-dortmund.de/web/de/content/uni_ueberblick/uni_vorstellung/uni_portrait.html)

Aus diesen Zielen der Universität sind somit die Ziele der einzelnen Geschäftsfelder (einschließlich der Weiterbildung) und damit verbunden die Funktionsziele (hier: Marketingziele) auf strategischer und operativer Ebene abzuleiten.

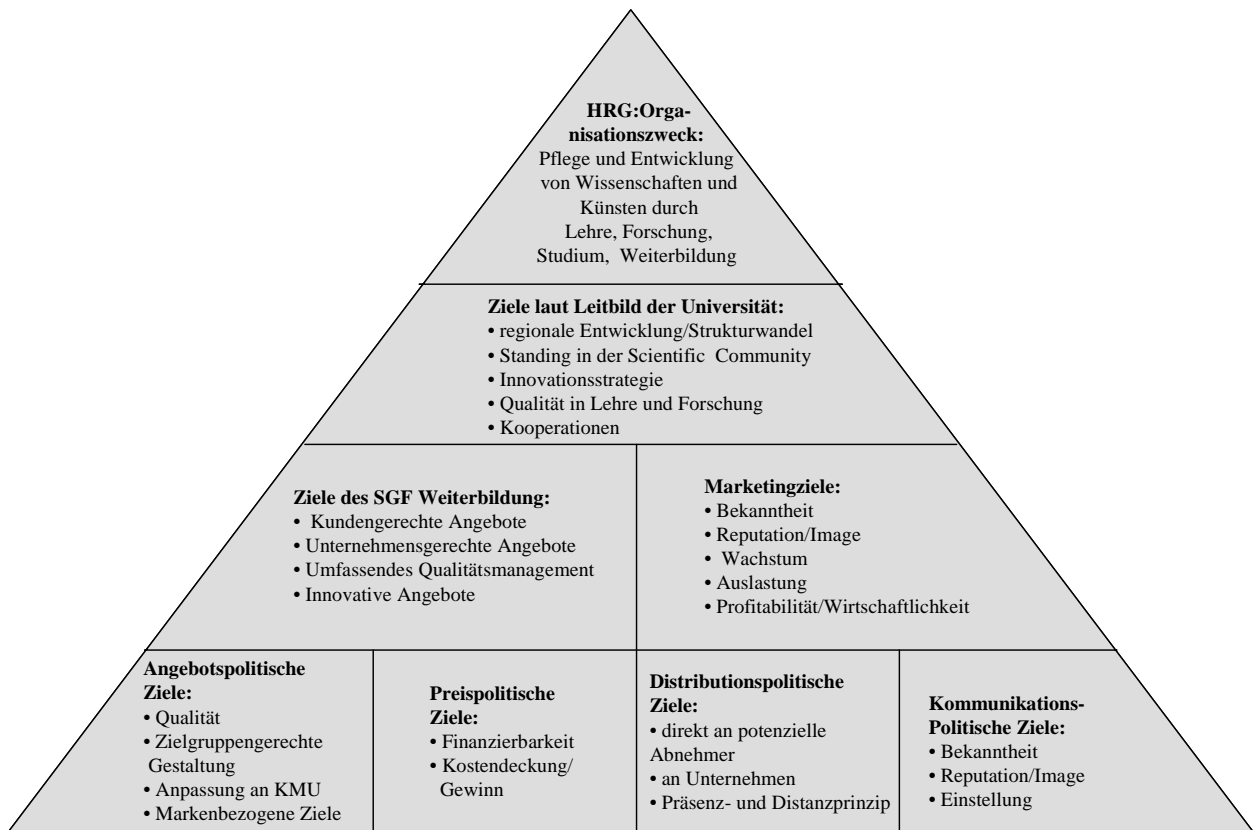


ABBILDUNG 12: ZIELSYSTEM DER UNIVERSITÄT UND DES ZFW

QUELLE: EIGENE, IN ANLEHNUNG AN BENKENSTEIN (2002), S. 128

Die für diese Ausarbeitung relevanten Marketingziele lassen sich unterscheiden in<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Meffert/Bruhn (2006, S. 208 f.) unterscheiden in „unternehmensgerichtete“ und „kundengerichtete“ Ziele.

- Vorökonomische Ziele: Hierbei handelt es sich zumeist um psychologische Zielgrößen, welche die Voraussetzung für die Erreichung ökonomischer Ziele bilden. So ist ein Angebot nur dann erfolgreich, wenn Bekanntheit, Image, Einstellung der Kunden sowie Zufriedenheit gegeben sind.
- Ökonomische Ziele: Sie beschreiben das tatsächliche Verhalten der Kunden und somit die Realisierung des Potenzials einer Organisation. Beispiele für wirtschaftliche Ziele sind Absatz, Umsatz, Marktanteil oder Gewinn/Kostendeckung.

Ziele sind in jedem Fall weitest möglich zu operationalisieren, um später den Zielerreichungsgrad und somit den Organisationserfolg messen zu können. Daher sind die Ziele nach Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug zu konkretisieren.

## 8 Strategische Optionen

Unter einer Strategie wird ein bedingter, langfristiger, globaler Verhaltensplan zur Erreichung von Organisations-, Geschäftsfeld- und Marketingzielen verstanden.<sup>39</sup> Eine Strategie sollte auf der Grundlage der Ziele entwickelt werden und dient der Kanalisierung der Maßnahmen in den einzelnen Instrumentalbereichen.

In Anlehnung an eine Systematik von Meffert sollten zunächst Geschäftsfeld- und Marktteilnehmerstrategien festgelegt werden. Diese lassen sich dann in Instrumentalstrategien überführen.

<b>Geschäftsfeldstrategie</b>	Abgrenzung von SGF	Funktionen    Technologien    Kundengruppen    Regionen
	Marktfeldstrategie	Markteinführung    Marktdurchdringung    Marktentwicklung    Produktentwicklung    Diversifikation
	Markteinführung/ Timing	Pionier ←—————→ Folger
	Wettbewerbsvorteilsstrategie	Qualität    Innovation    Markierung    Programmbreite    Kosten    Zeit
	Marktabdeckungsstrategie	Gesamtmarkt ←—————→ Nische
<b>Marktteilnehmerstrategie</b>	Marktbearbeitungsstrategie	Undifferenziert    differenziert    segment of one
	Kundenstrategie	Neukundenakquisition    Kundenbindung    Kundenrückgewinnung
	Abnehmergerichtete Strategie	Präferenzstrategie ←—————→ Preis-Mengenstrategie
	Wettbewerbsgerichtete Strategie	Ausweichen    Kooperation    Konflikt    Anpassung

ABBILDUNG 13: ZENTRALE STRATEGISCHE FRAGESTELLUNGEN UND STRATEGIEOPTIONEN

QUELLE: IN ANLEHNUNG AN MEFFERT/BRUHN (2006), S. 210.

<sup>39</sup> Vgl. Meffert (2000), S. 62; ähnlich: Bernecker (2004), S. 45-

Die Optionen sind im Hinblick auf die zuvor festgelegten Analyseergebnisse und Ziele zu prüfen – so stellt sich z.B. bei vielen Strategien die Frage, ob sie finanzierbar sind und bezüglich der Ziele harmonisieren oder konfliktär sind.

Um die Strategien bewerten zu können, sind z.B. folgende Fragen heranzuziehen:

- Ist die Strategie nach außen sowie im Inneren widerspruchsfrei?
- Beruht die Strategie auf einer ausreichenden Informationsbasis?
- Sind die inhaltlichen Aussagen der Marketingstrategie präzise und vor dem Hintergrund der Resultate der strategischen Analyse angemessen?
- Inwieweit ist die Strategie für die Organisation umsetzbar?

### 8.1 *Abgrenzung des Strategischen Geschäftsfeldes*

Die Dimensionen des SGF „Weiterbildung“ wurden oben bereits allgemein erläutert. Das ZfW kann anhand dieser Dimensionen wie folgt beschrieben werden:

- **Leistung/Funktion:** Es wird allgemeine und berufsbezogene Weiterbildung angeboten; hier wäre noch weiter zu unterscheiden in „Weiterbildung nach Bedarf“ und „abschlussorientierte Weiterbildung“. Entsprechend der in Abschnitt 3.3 diskutierten Besonderheiten der universitären Weiterbildung sollte dabei für alle Leistungen und Funktionen die „Forschungsnähe“ gegeben sein.
- **Technologie:** Derzeit sind praktisch ausschließlich Angebote nach dem Präsenzlernprinzip vorhanden (teilweise unterstützt durch die Online-Lernplattform der Universität). Es stellt sich die Frage, inwieweit dem am Markt beobachtbaren Trend zu Distanzlernformen und Mischformen (Blended Learning) gefolgt werden sollte.
- **Kundengruppe:** Berufstätige werden im Rahmen der beruflichen Weiterbildung angesprochen – hier dürfte es sinnvoll sein, das Angebot entsprechend der sich ausweitenden Nachfrage am Markt in den kommenden Jahren zu erweitern. Dies kann allerdings nur unter der Voraussetzung einer ausreichenden Personalausstattung gewährleistet werden.

Wie in Abschnitt 2.1 schon angedeutet kann als vierte Dimension die regionale Abdeckung des SGF aufgenommen werden: Aufgrund der Tatsache, dass die Universität Dortmund eine eher regional strukturierte Hochschule ist, bietet sich ein Einzugsbereich in der Größenordnung von Dortmund, dem Ruhrgebiet oder geringfügig darüber hinaus an. Bei einer nationalen Marktabdeckung steigt die Anzahl der Wettbewerber so stark an, dass eine gezielte Positionierung des ZfW schwer fallen dürfte. Das Stärken-Schwächen-Profil hat darüber hinaus gezeigt, dass das ZfW eher über ein regionales Image, weniger über nationale Bekanntheit verfügt.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Einzelne Angebote scheinen – an der Herkunft der Teilnehmer gemessen – auch überregional an Bekanntheit zu gewinnen. Derzeit ist dies jedoch nur punktuell der Fall. Vgl. zu SGFs von Bildungsanbietern Bernecker (2004), S. 122 ff.

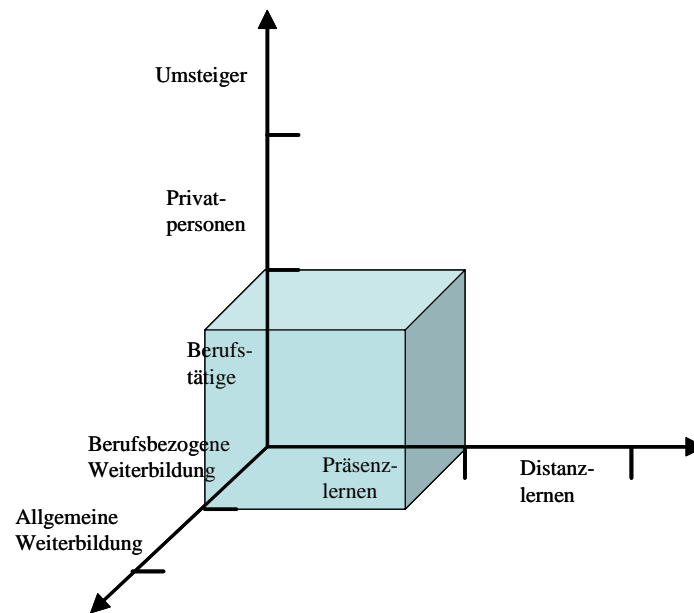


ABBILDUNG 14: ABDECKUNG DES SGF „WEITERBILDUNG“ DURCH DAS ZFW

QUELLE: EIGENE ZUORDNUNG

## 8.2 Marktfeldstrategie

Die Festlegung der Marktfeldstrategie erfolgt in der Regel über eine Systematik von Ansoff, welche generelle strategische Stoßrichtungen für das Wachstum eines Unternehmens unterscheidet. Die Strategien lassen sich anhand von zwei Dimensionen beschreiben:

- Handelt es sich um ein Produkt oder eine Leistung, welche vom Unternehmen bereits vertrieben wird, oder soll eine Innovation auf den Markt gebracht werden?
- Wird das Produkt oder die Leistung auf einem Markt vertrieben, auf dem das Unternehmen bereits vertreten ist, oder soll ein neuer Markt erschlossen werden?<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Vgl. Ansoff (1976), S. 130 ff.

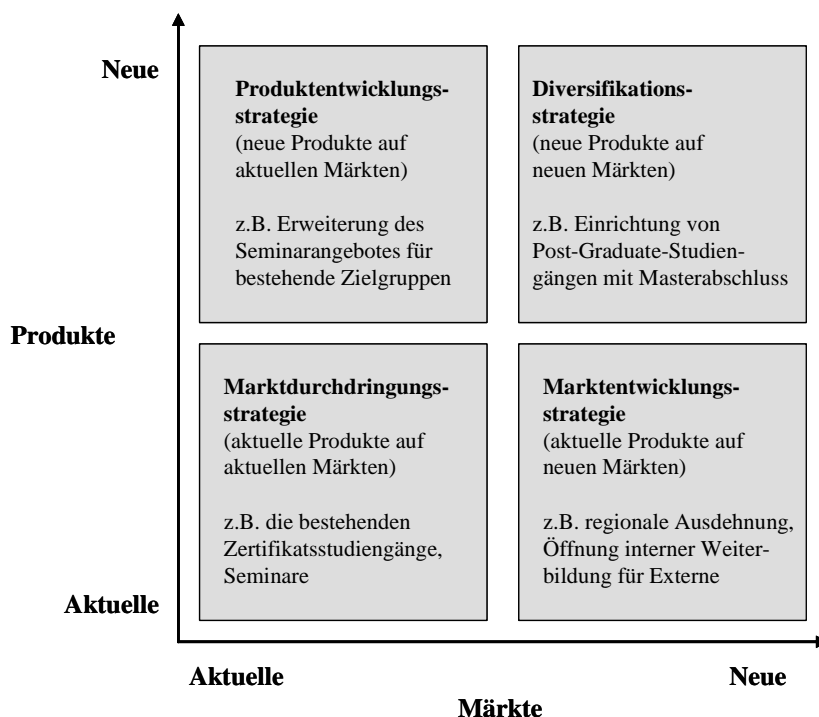


ABBILDUNG 15: PRODUKT-MARKT-MATRIX FÜR DAS ZfW

QUELLE: EIGENE IN ANLEHNUNG AN ANSOFF (1976), S. 132

Die Marktdurchdringung sollte dabei immer die erste Strategie sein, die ins Auge zu fassen ist, da sie in der Regel mit dem geringsten Marketingaufwand und den geringsten Kosten zu realisieren ist. Hier stellt sich für das ZfW die Frage, wie die Marktanteile am besten zu erhöhen sind. Da Weiterbildung eine nur einmal gekaufte Leistung darstellt, ist eine Erhöhung der Verwendungsintensität (wie z.B. bei Konsumgütern) kaum zu erreichen. Aufgrund der zum Teil sehr spezialisierten Angebote ist auch ein Gewinnen von Kunden der Wettbewerber wenig erfolgversprechend. Daher sollte das primäre Ziel sein, bisherige Nicht-Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen zu Teilnehmern zu machen, indem z.B. neue Unternehmen als Partner gewonnen werden oder die Zielgruppen intensiver auf das Angebot aufmerksam gemacht werden. Eine weitgehende Marktdurchdringung bildet eine gute Grundlage für die weiteren Strategien.

Die Marktentwicklung könnte z.B. über eine Zielgruppenansprache in Regionen erfolgen, die bisher noch nicht zum Absatzmarkt des ZfW gehören. Dagegen spricht allerdings das nur wenig ausgeprägte überregionale Image – einer Ausweitung der Absatzmärkte müsste daher die Erhöhung der Bekanntheit des ZfW vorausgehen, was mit hohem Marketingaufwand verbunden sein könnte. Eine Produktentwicklung wäre vom Prinzip her der Versuch, den bestehenden Kunden weitere Leistungen anzubieten und hierdurch Cross-Selling-Potenziale auszunutzen. Auch durch eine Modifikation von Produkten, z.B. durch Erhöhung der Distance-Learning-Anteile zu Lasten der Präsenzzeiten können auf den bestehenden Märkten neue Kunden gewonnen werden.

Im Rahmen einer Diversifikation werden neue Produkte auf neuen Märkten herausgebracht. Für das ZfW bieten sich in erster Linie horizontale Diversifikationen an, bei denen die neuen

Produkte mit den bestehenden in sachlichem Zusammenhang stehen.<sup>42</sup> So kann das ZfW durch neue Weiterbildungsangebote für Personen, die das Programm des ZfW bisher nicht ansprach, wachsen und dabei Synergien hinsichtlich Personal, Räumlichkeiten, Organisationsstruktur etc. nutzen.

Da dem ZfW in Zukunft eine wichtige strategische Rolle für die Universität Dortmund zukommen soll, sind in jedem Fall Maßnahmen der Produktentwicklung und Diversifikation zu ergreifen. Hier besteht die Möglichkeit, aus den oben angeführten Schwächen des ZfW mittel- und langfristig Stärken zu machen.

### 8.3 Markteinführung/Timing

Wird eine Produktentwicklungs- und Diversifikationsstrategie verfolgt, stellt sich im nächsten Schritt die Frage der Markteinführungsstrategie für neue Weiterbildungsleistungen. Dabei ist ebenfalls zwischen unterschiedlichen strategischen Optionen (Timing) zu wählen, der Pionier- und der Folgerstrategie. Dabei ist davon auszugehen, dass das Angebot an Weiterbildungsleistungen am Markt bereits sehr ausdifferenziert ist (wie am Beispiel von Post-Graduate-Studien im Five-Forces-Modell gezeigt) und daher neue Produkte kaum noch „echte“ Innovationen darstellen. Geht das ZfW demnach als Folger mit Leistungen auf den Markt, so ist die Marketingstrategie dieser Situation anzupassen. Eine Folgerstrategie kann dabei sowohl Nachteile als auch Vorteile mit sich bringen.

Vorteile für den Folger	Nachteile für den Folger
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markt ist bereits erschlossen, daher hier wenig Kosten</li> <li>• Nachfrageentwicklung vergleichsweise sicher</li> <li>• Abnehmer haben konkrete Anforderungen an die Leistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polypolsituation führt zu engen Preisspielräumen</li> <li>• Zu Beginn Kostennachteile gegenüber den Wettbewerbern aufgrund mangelnder Erfahrung</li> <li>• Kaum Image, keine Kundenpräferenzen und –loyalität</li> <li>• Branchenstandards sind bereits gesetzt</li> <li>• Wettbewerber haben sich bereits wichtige Distributionskanäle/ Gatekeeper/ Partner gesichert</li> </ul>

ABBILDUNG 16: VOR- UND NACHTEILE DER FOLGERSTRATEGIE

QUELLE: IN ANLEHNUNG AN HOMBURG/KROHMER (2003), S. 498.

Eine wichtige Entscheidung ist die, ob vor der Markteinführung bereits Marketing gemacht werden soll, um den Markt auf die Leistung vorzubereiten. Durch dieses so genannte Prämar-

<sup>42</sup> Alternativen wären die vertikale Diversifikation, bei denen die Geschäftstätigkeit auf vor- und nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette ausgedehnt wird, sowie die laterale Diversifikation, bei der das Produktprogramm um Produkte erweitert wird, die mit den bisherigen in keinerlei Zusammenhang stehen. Beide Formen erscheinen für das ZfW weniger sinnvoll.



keting werden Informations- und Diffusionsprozesse frühzeitig eingeleitet – die Leistung hat somit bessere Voraussetzungen bei der Markteinführung.<sup>43</sup>

Die Zielgruppen der Markteinführung sind von Bedeutung, da bei einer zu breiten Ansprache am Markt hohe Streuverluste zu befürchten sind. Daher sollten primär Innovatoren und frühe Adopter im Marketingkonzept berücksichtigt werden.<sup>44</sup> Es stellt sich die Frage, wer diese Personen sein können und wie sie für das Marketing erreichbar sind. Hier könnten insbesondere Meinungsführer und Multiplikatoren relevant sein, wie es z.B.

- die IHKS
- Unternehmensverbände und –netzwerke
- Wirtschaftsförderungen etc. sind.

#### **8.4 Wettbewerbsvorteile**

Wettbewerbsvorteile wurden traditionell durch Porter in Kosten- und Differenzierungsvorteile unterschieden.<sup>45</sup> Heute ist deutlich geworden, dass diese eindimensionale Sicht nicht ausreicht, vielmehr sollten möglichst mehrere Wettbewerbsvorteilsstrategien simultan verfolgt werden. Dabei ist zu differenzieren in Qualitäts-, Innovations-, Markierungs-, Programmbreiten-, Kosten- und Zeitvorteile.

Es ist anzunehmen, dass das ZfW insbesondere in den Bereichen Qualität und Zeit (hier gemeint als Zeitdauer der Erstellung<sup>46</sup>) über Wettbewerbsvorteile verfügen könnte. Zeitvorteile können bei einer Weiterbildungsleistung sowohl eine kurze Dauer der Inanspruchnahme als auch eine längere, flexible (je nach Präferenzen und Zeitbudget der Kunden) sein. Hier könnte ein Wettbewerbsvorteil in der individualisierbaren Gestaltung der Weiterbildungsleistung bestehen.

Der hohe Qualitätsstandard der Leistungen ist ein zentraler Punkt, über den das ZfW seine Wettbewerbsfähigkeit begründet. Durch die Anbindung an die Universität ist der Qualitätsvorsprung gegenüber anderen Weiterbildungsanbietern gut zu vermitteln. Die Generierung von Kostenvorteilen müsste hingegen über eine Rationalisierung bzw. Standardisierung erfolgen. Dies erscheint bei einer personendominanten Dienstleistung nur bedingt angebracht und könnte darüber hinaus als widersprüchlich zur Qualitätsorientierung wahrgenommen werden. Für eine strategische Ausrichtung auf ein breites Leistungsprogramm und eine Marke fehlen derzeit die Voraussetzungen. Die Fähigkeit zur Innovation ist im ZfW vorhanden, wie auch durch die bereits bestehenden Angebote deutlich wird. Es stellt sich jedoch die Frage, ob diese Fähigkeit von Außenstehenden in adäquatem Maße wahrgenommen wird.<sup>47</sup>

#### **8.5 Marktabdeckungsstrategie/Marktbearbeitungsstrategie**

Im Rahmen der Marktabdeckungsstrategie geht es um die Frage, welchen Grad der Abdeckung und Bearbeitung des relevanten Marktes eine Organisation sinnvollerweise anstreben

---

<sup>43</sup> Vgl. Kap. 9.2.2.

<sup>44</sup> Innovatoren und frühe Adoptoren sind gemäß der Diffusionsforschung Abnehmer, die an Innovationen großes Interesse haben und risikobereit sind; vgl. Rogers (1969), S. 168 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Porter (1992), S. 62 ff.; beide Strategiein können auf dem gesamten Markt oder in einer Marktnische verfolgt werden.

<sup>46</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 278. Die Autoren geben die Zeitdauer der Erstellung als wettbewerbsrelevantes Kriterium im Dienstleistungsbereich an.

<sup>47</sup> Hier deuten die nur durchschnittlichen Bewertungen der Punkte „Innovationsklima“ und „wahrgenommene Modernität“ in der SWOT-Analyse auf ein mögliches Problem hin.

sollte. Es ist dabei (wiederum nach Porter) zwischen Gesamtmarkt- und Teilmarktstrategie zu unterscheiden.<sup>48</sup>

- Merkmale einer Gesamtmarktstrategie sind häufig ein breites Dienstleistungsangebot, die Nutzung von Synergien und Größeneffekten. Dies vermag die Universität Dortmund im Bereich Weiterbildung durch das ZfW nicht zu leisten – eine solche Strategie eignet sich tendenziell besser für Anbieter wie die VHS.
- Eine Teilmarktstrategie setzt voraus, dass die Organisation sich auf genau definierte Zielgruppen spezialisiert. Im Dienstleistungsbereich ist diese Strategie weit verbreitet, insbesondere bei schlecht standardisierbaren Dienstleistungen.

Das ZfW bedient mit seinen Angeboten solche Nischen, die sich sowohl durch räumliche als auch inhaltliche Eingrenzungen auszeichnen. Die auf diese Weise entstehenden Segmente können vergleichsweise genau beschrieben werden. Auch im Falle von Produktentwicklungen und Diversifikation sollte diese Zielgruppengenauigkeit beibehalten werden. Darüber hinaus sind die potenziellen Abnehmer neuer Leistungen im Hinblick auf ihre Erreichbarkeit für die Instrumente des Marketing, ihre Wirtschaftlichkeit und ihr Kaufentscheidungsverhalten zu untersuchen.

Es ist jedoch gleichzeitig zu beachten, dass die Nische nicht zu klein gewählt werden darf, da sonst auch die Zielgruppe zu klein wird und sich evtl. als nicht mehr wirtschaftlich erweist. Hier ist somit eine Marktabdeckung im Spannungsfeld zwischen homogener und weitläufigerer Nische zu wählen. Diese Problematik beeinflusst auch die Entscheidung darüber, wie heterogen die Teilnehmerschaft in den neu zu schaffenden Angeboten sein darf.

Eng mit der Frage der Marktabdeckung ist die Frage der Marktbearbeitung innerhalb der Nischen verbunden. Zu unterscheiden sind in diesem Zusammenhang<sup>49</sup>

- Undifferenzierte Marktbearbeitung: Alle Kunden werden mit einem einheitlichen Marketinginstrumentarium bearbeitet. Diese Strategie geht zumeist mit einer Standardisierung von Prozessen, Komponenten oder auch der gesamten Dienstleistung einher.
- Differenzierte Marktbearbeitung: Unterschiedliche Kundengruppen werden durch unterschiedliche Marketinginstrumente angesprochen. Dies entspricht dem Gedanken, sich auf einzelne Gruppen möglichst gut einzustellen.
- Die extreme Form der Marktsegmentierung ist der „Segment of One“-Approach. Hier soll die Leistung komplett auf die einzelnen Kunden abgestimmt sein. Eine solche Individualisierung kann jedoch nur dann wirtschaftlich sein, wenn der einzelne Kunde hinreichend profitabel ist.

Da die meisten Angebote des ZfW ohnehin Nischenangebote sind, ist die jeweilige Zielgruppe vergleichsweise klein.<sup>50</sup> Daher stellt sich die Frage, ob das angesprochene Segment überhaupt so heterogene Bedürfnisse aufweist, dass eine differenzierte Bearbeitung nötig wäre.

Im Angebotsbereich könnte für Systemleistungen eine Differenzierung z.B. über Wahlmöglichkeiten zwischen den einzelnen Modulen gegeben sein (so dass die Teilnehmer die Möglichkeit erhalten, Schwerpunkte zu wählen). Darüber hinaus lässt sich das Angebot weiter differenzieren, so dass innerhalb der Zielgruppe noch die unterschiedlichen Segmente der Personen, die sich entsprechend eines bestimmten Bedarfs weiterbilden möchten, und der Personen, die einen universitären Abschluss erwerben möchten, unterscheiden lassen.

---

<sup>48</sup> Vgl. Porter (1992), S. 67.

<sup>49</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 260 ff.

<sup>50</sup> Eine Ausnahme dürfte das Angebot „Mediation und Konfliktmanagement“ darstellen.

Ähnlich wie bei den Teilnehmern selbst stellt sich im Rahmen des oben definierten „strategischen Dreiecks“ die Frage, welche Unternehmen als sekundäre Zielgruppe gewonnen werden können. Hier ist prinzipiell eine breite Ansprache möglich, es sei denn ein bestimmtes Angebot ist für bestimmte Unternehmen von vorn herein nicht zutreffend, da kein inhaltlicher Zusammenhang zur Unternehmenstätigkeit besteht.

Die Anforderungen an die Gestaltung der Marketinginstrumente lassen sich im Unternehmensbereich ableiten aus den Bedürfnissen der Mitarbeiter sowie den Engpässen, die im Unternehmen vorhanden sind. Hier ist eine differenzierte Marktbearbeitung möglich z.B. nach:

- Größe des Unternehmens: Es ist davon auszugehen, dass der Bedarf nach bestimmten Weiterbildungsinhalten von der Größe des Unternehmens abhängt.<sup>51</sup> Bei kleinen Unternehmen sind außerdem Restriktionen im finanziellen und im Humankapital-Bereich ausgeprägt. Hier besteht evtl. Bedarf nach einer flexiblen Gestaltung des Angebots, damit Mitarbeiter im Unternehmen sein können, wenn sie benötigt werden. Außerdem ist hier der Nutzen für die Unternehmen durch die höhere Qualifikation der Mitarbeiter herauszustellen. Je größer das Unternehmen ist, desto geringer ist der unmittelbare Nutzen durch die Weiterbildung eines einzelnen Mitarbeiters. Gleichzeitig steigen häufig die Möglichkeiten zur Freistellung und finanziellen Unterstützung.
- Branchen/Sektoren: Im Dienstleistungsbereich sind evtl. andere Studieninhalte von Bedeutung als in produzierenden Unternehmen.

## 8.6 *Kundenstrategie*

Es werden in der Regel drei Kundenstrategien unterschieden:

- Kundenakquisition
- Kundenbindung
- Kundenrückgewinnung.

Im Rahmen einer wachstumsorientierten Strategie stellt die Akquisition von Kunden eine zentrale Aufgabe dar. Dies gilt sowohl für die schon bestehenden Angebote als auch für Produktentwicklungen und Diversifikationen. Dabei kann versucht werden, das Marktpotenzial für Weiterbildungsleistungen insgesamt zu erweitern oder den eigenen Marktanteil auf Kosten der Wettbewerber zu gewinnen. Hier stellt sich die Frage, ob es gelingen kann, Kundengruppen für die Dienstleistung „Weiterbildung“ zu gewinnen, die sich selbst bisher nicht zur Zielgruppe gezählt hätten. Dies ließe sich vor allem durch stark zielgruppenorientierte Angebote realisieren – allerdings ohne die Problematik der Wirtschaftlichkeit aus den Augen zu verlieren.

Die Frage der Kundenbindung stellt sich im zweiten Schritt. Ein Anbieterwechsel während einer weiterbildenden Maßnahme ist weniger wahrscheinlich als ein genereller Abbruch. Hier sollte oberstes Ziel sein, die Abbrecherquote zu minimieren. Ein Studienabbruch kann erfolgen

- aus Unzufriedenheit mit der Dienstleistung
- aufgrund zu hoher Arbeitsbelastung
- weil der Bedarf nach neuen Kenntnissen gedeckt erscheint.

---

<sup>51</sup> So ist davon auszugehen, dass der Studiengang „Management und Partizipation“ nur für Mitarbeiter in Unternehmen von Interesse ist, deren Größe einen Betriebsrat erforderlich macht.

Eine rein faktische Bindung, z.B. über die Forderung nach dem vollen Preis der Weiterbildung, auch wenn diese nicht vollständig wahrgenommen wurde, ist möglich, hinterlässt jedoch unter Umständen unzufriedene Teilnehmer, welche ihre Unzufriedenheit auch kommunizieren.<sup>52</sup> Daher sind parallel zufriedenheits- und dialogorientierte Maßnahmen einzusetzen, um die Teilnehmer auch über eine längere Zeit zu binden. Hier besteht evtl. die Notwendigkeit einer Kundensegmentierung – je nach Weiterbildungsmotiv und bisher gezeigter Zufriedenheit müssen einzelnen Kundengruppen mit unterschiedlichen Instrumenten gebunden werden. Nach Möglichkeit sollte den Teilnehmern insbesondere bei längerfristigen Weiterbildungsangeboten ein Zugehörigkeitsgefühl zur Institution und zu den anderen Teilnehmern vermittelt werden.<sup>53</sup>

Wie schon erwähnt sollten für Personen, die eine Weiterbildungsmaßnahme beendet haben, Cross-Selling-Angebote zur Verfügung stehen. Darunter sind Angebote zu verstehen, die ebenfalls einen Bedarf des Kunden decken, aber nicht direkt mit der ersten an ihn verkauften Leistung zusammenhängen müssen.<sup>54</sup> Da die Neukundenakquisition in der Regel erheblich teurer ist als die Bindung schon bekannter Kunden, sollte es ein primäres Ziel des ZfW sein, die Bedarfe seiner Kunden möglichst gut zu kennen.

Eine Rückgewinnung „verlorener“ Teilnehmer dürfte sich bei Weiterbildungsangeboten als schwierig erweisen. Personen, die laufende Weiterbildungsmaßnahmen abbrechen und nicht mehr erscheinen, wird ein „Zurückkommen“ dadurch erschwert, dass sie zwischenzeitlich inhaltlich den Anschluss verpasst haben.

## 8.7 *Abnehmergerichtete Verhaltensstrategie*

Es können gegenüber Kunden zwei Strategien ausgemacht werden: Die Präferenz- und die Preis-Mengen-Strategie.

Die Präferenzstrategie ist dann angebracht, wenn ein Anbieter einen Wettbewerbsvorteil bei einem für den Kunden wichtigen Leistungsmerkmal besitzt, der Kunde diesen Vorteil auch wahrnimmt und dieser Vorteil durch die Wettbewerber in absehbarer Zeit nicht einholbar ist.<sup>55</sup> Hier könnte die Universität Dortmund z.B. durch das Merkmal „Vereinbarkeit von Beruf und Studiengang“ oder „Anschlussfähigkeit an die Arbeitsinhalte“ einen Wettbewerbsvorteil erzielen.

Eine Preis-Mengen-Strategie lässt sich hauptsächlich dann realisieren, wenn ein Anbieter Kostenvorteile (z.B. aufgrund eines hohen Marktanteils) hat. Diese sind bei einem kleinen Anbieter wie dem ZfW prinzipiell nicht zu vermuten.<sup>56</sup> Allerdings ist eine Vermarktung über das Argument „Preis“ für die Weiterbildung ambivalent zu sehen:

---

<sup>52</sup> So gilt in der Regel, dass unzufriedene Kunden ihre Meinung zu einem Anbieter intensiver kommunizieren als Personen, die mit einer Leistung zufrieden waren.

<sup>53</sup> Dies gilt z.B. für Teilzeitstudierende am ZfW oder auch insbesondere für Personen, die Weiterbildungsleistungen mit einem hohen Anteil an Distance-Learning-Elementen in Anspruch nehmen. Kember/Lee/Li (2001, S. 333 ff.) plädieren daher für die gezielte Initiierung von Kommunikationsprozessen der Teilnehmer untereinander und mit den Lehrenden sowie Kohortenbildung.

<sup>54</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 795 ff.; im Rahmen von Systemleistungen sind die einzelnen Teile der Leistung unterschiedlich stark aneinander gebunden, vgl. Bernecker (2004), S. 299.

<sup>55</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 271. Die kundenorientierte Präferenzstrategie findet sich meist dort, wo gegenüber den Wettbewerbern ein Qualitätsvorteil vorliegt; die Preis-Mengen-Strategie korrespondiert meist mit einem Kostenvorteil.

<sup>56</sup> Allerdings besteht die theoretische Möglichkeit der Quersubventionierung durch die Universität bzw. durch Kostenersparnisse durch den verstärkten Einsatz des Universitätspersonals in der Durchführung von Veranstaltungen.

- Im Mittelstand dürfte die finanzielle Unterstützung durch die Unternehmen eher gering ausfallen. Bei einem hohen Eigenanteil kann der Preis das entscheidende Kriterium für oder gegen eine Weiterbildungsmaßnahme darstellen.
- Speziell bei Leistungen mit einem hohen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften gilt der Preis häufig als Qualitätsindikator. Ein zu geringer Preis könnte geringe Qualität der Inhalte, Dozenten oder Betreuung signalisieren.

Es ist anzumerken, dass die reine Konzentration auf eine der Strategien in Zeiten homogener Leistungen und intensiven Preiswettbewerbs nicht mehr funktional erscheint. Langfristig ist ein so genanntes „Outpacing“<sup>57</sup> erforderlich, welches Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie kombiniert: Heute erwarten die Abnehmer auf den meisten Märkten wie selbstverständlich hohe Qualität zu niedrigen Preisen.

### 8.8 Wettbewerbsgerichtete Verhaltensstrategie

Die strategischen Handlungsoptionen gegenüber Wettbewerbern sind abhängig von einer Vielzahl von Faktoren, die sowohl im ZfW/der Universität selbst (Innovationsneigung, Ressourcen, Marketingpotenzial) als auch im Markt begründet liegen können (Zahl und Größe der Wettbewerber, ihr Marktanteil und Verhalten). Die vier hier vorgestellten idealtypischen Strategien sind, je nach Dynamik und Zusammensetzung des Marktes, immer wieder zu hinterfragen.

- Ausweichen: Das ZfW kann den Wettbewerbern z.B. durch neue, innovative Aktivitäten ausweichen, wenn es über die entsprechenden Spezialisierungsvorteile verfügt (aufgrund des hoch qualifizierten Personals z.B.). Ein Wettbewerbsvorteil über die Ausweichstrategie kann jedoch mittel- und langfristig nur dann aufgebaut werden, wenn es dem ZfW gelingt, Markteintrittsbarrieren zu schaffen, die die Wettbewerber daran hindern, das entsprechende Feld ebenfalls zu besetzen. Zumindest für etablierte Wettbewerber ist die Möglichkeit der Imitation von Dienstleistungen in der Regel gegeben.
- Kooperation: Eine Kooperationsstrategie wird im ZfW ohnehin praktiziert, da sich für viele Angebote die Frage des „Make or Buy“ stellt. Daher werden häufig externe Dozenten zur Durchführung herangezogen. Denkbar sind Kooperationen auch mit externen Einrichtungen bzw. anderen Universitäten<sup>58</sup>, wenn so gemeinsam strategisch relevante Felder/Kompetenzen erschlossen werden. Auf diese Weise könnte das ZfW auch bestehende Schwächen oder nicht besetzte Felder (z.B. in den Bereichen „Internationalisierung“ oder „Weiterbildung im Alter“) ausgleichen.
- Konflikt: Hier stellt sich derzeit die Frage, inwieweit die Wettbewerbsorientierung des ZfW ausreichend ausgeprägt ist, um eine Konfliktstrategie durchzusetzen. Eine allgemeingültige Antwort auf diese Frage ist kaum möglich, da einzelne Konfliktfelder nicht auszuschließen sind. Ein situatives Vorgehen erscheint daher angebracht. Prinzipiell sollten jedoch Konflikte mit Wettbewerbern (z.B. in Form von Preiskämpfen oder Werbeschlachten) eher vermieden werden, da diese in der Regel viele Ressourcen binden und einen „langen Atem“ erfordern.

---

<sup>57</sup> Vgl. hierzu vor allem der Ansatz von Gilbert/Strebel (1985); zusammenfassend und kritisch dargestellt in Kleinaltenkamp (1995), s. 59 ff.

<sup>58</sup> Derzeit existiert eine Kooperation mit der TU Kaiserslautern.

- **Anpassung:** Die Ausrichtung des eigenen Verhaltens am Verhalten der Wettbewerber steht der Orientierung an Qualität und Innovation der Produkte entgegen. Zwar kann auch das ZfW Leistungen der Wettbewerber imitieren, verfügt jedoch damit über keine eigene Positionierung am Markt, was als riskant anzusehen ist.

Eine generelle Strategieempfehlung kann immer nur eine Momentaufnahme sein. Derzeit erscheinen die Strategien des Ausweichens und der Kooperation Erfolg versprechend, was jedoch situationsspezifisch immer wieder zu überprüfen ist.

## 9 Instrumentalbereiche

Aufgrund der Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing wird diskutiert, ob die gängigen vier Instrumente des Marketing-Mix (Leistungs-, Kommunikations-, Distributions- und Preispolitik) auf Dienstleistungen übertragbar sind, oder ob sie um weitere Instrumente ergänzt werden sollten. Drei zusätzliche Instrumente, die in diesem Zusammenhang häufig genannt werden, sind die Personal-, die Ausstattungs- und die Prozesspolitik.<sup>59</sup> Das Personal (sowohl das Lehrpersonal selbst als auch Mitarbeiter im Management und der Verwaltung) interagiert mit dem externen Faktor und muss daher ausreichend qualifiziert werden. Die Kundenorientierung kann nur über die Mitarbeiterorientierung erfolgen und wird somit zum integrierten Ziel der marktorientierten Führung eines Weiterbildungsinstituts. Das tangible Umfeld lässt den Kunden ebenfalls auf die Qualität der Bildungsleistungen schließen, da die Leistung immateriell ist und somit durch Ausstattungsmerkmale ein visueller Ersatz geschaffen wird. Da bei Weiterbildungen der Ablauf der Leistungserstellung über die Qualität des Ergebnisses entscheidet, muss der Prozess in jedem Falle optimiert werden (Reihenfolge von Teilprozessen, Zeitbedarf, Leerläufe/Wartezeiten, Aufmerksamkeit gegenüber den weiterzubildenden Personen).

Im Folgenden soll der Fokus nur auf einzelne Bereiche gelegt werden, welche für die aktuelle (Marketing-)Situation des ZfW besonders relevant erscheinen. Aufgezeigt werden daher Entscheidungstatbestände der Marketinginstrumente

- Kommunikationspolitik
- Prozesspolitik

sowie der instrumenteübergreifenden Bereiche

- Markenpolitik und
- Prämarketing.

Die Kommunikationspolitik ist gerade bei Dienstleistungen für die Bildung von Bekanntheit, Image und Vertrauen bei potenziellen Kunden von hoher Bedeutung, da auf diese Weise eine noch nicht existente Leistung visualisiert wird. Die Gestaltung von Prozessen trägt stark zur Zufriedenheit der Kunden bei und beinhaltet darüber hinaus die Möglichkeit, Probleme während der Leistungserstellung zu beheben. Eine Markierung von Dienstleistungen erhöht die Wiedererkennbarkeit und reduziert so die Suchkosten der Kunden. Darüber hinaus impliziert eine Marke die Leistungserbringung auf gleich bleibendem Niveau. Das Prämarketing kennzeichnet die Marketingaktivitäten in der Zeit vor der Einführung einer Leistung, was bei Weiterbildungsangeboten, die in der Regel anmeldepflichtig sind, von hoher Bedeutung ist.

---

<sup>59</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 387

Diese Bildung von Schwerpunkten soll jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass ein erfolgreiches Marketingkonzept eine integrierte Planung aller Instrumente voraussetzt.<sup>60</sup>

## **9.1 Ausgewählte Instrumentalbereiche**

### **9.1.1 Kommunikationspolitik**

Die Kommunikationspolitik für einen Studiengang muss vor allem die Dienstleistungseigenschaften der Weiterbildung berücksichtigen. Sie muss somit

- die Leistung materialisieren<sup>61</sup>, also Signale schaffen, die als Ersatz für die im Vorfeld des Kaufs nicht erkennbaren Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften gelten. Dabei sind Dienstleistungen zumeist mit mehr Erklärungsbedarf in der Kommunikation verbunden als Sachgüter.
- Bedingungen, Abläufe, Termine der Leistungserstellung vermitteln.
- eine kurzfristige Nachfragesteuerung unterstützen, die sich aus der Nichtlagerfähigkeit der Leistung ergibt.
- bei der Kundenbindung und beim Cross-Selling unterstützen. So ist es z.B. durch Kommunikationsaktivitäten möglich, Studierende von der Belegung mehrerer Module (gleichzeitig oder nacheinander) zu überzeugen.
- Fähigkeiten und Kompetenzen des Anbieters vermitteln.

Ausgangspunkt sollte bei der Planung von Kommunikationsaktivitäten immer die Schaffung eines integrierten Kommunikationskonzepts sein. Die integrierte Kommunikation ist darauf ausgerichtet, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation eine Einheit herzustellen, um ein für sämtliche Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild der Organisation zu vermitteln. Die Integration muss formal, inhaltlich, instrumentell und zeitlich erfolgen.<sup>62</sup> Wichtig sind daher:

- ein einheitliches Erscheinungsbild: Hier muss ein Corporate Design (CD) geschaffen werden, das mit dem der Uni harmoniert, gleichzeitig aber den zu konzipierenden Angeboten Raum als eigene Marke (mit entsprechendem Logo) lässt. Dieses CD ist auf sämtlichen Materialien, die mit dem Studiengang in Verbindung stehen, zu platzieren, so dass möglichst weitreichende Wiedererkennungseffekte entstehen.
- aufeinander abgestimmte Inhalte: Eine Organisation muss nach außen und „mit einer Stimme sprechen“, also müssen inhaltliche Aussagen über alle Maßnahmen hinweg eindeutig sein. Rezipienten nehmen Organisationskommunikation häufig aus unterschiedlichen Funktionen/Rollen wahr – auch hier müssen die Inhalte deckungsgleich sein.
- eine einheitliche Zielorientierung über alle Instrumente der Kommunikation.
- ein gutes Timing. So sind Maßnahmen der direkten Kommunikation (Tage der offenen Tür etc.) im Vorfeld mit anderen Kommunikationsinstrumenten bekannt zu machen. Zu unterscheiden ist darüber hinaus die Kommunikation zum Markteinstieg gegenüber der „Erinnerungskommunikation“.

---

<sup>60</sup> Einen alternativen Vorschlag für einen Marketingmix für Bildungsleistungen finden auf Basis einer Faktoranalyse I-vy/Naude (2004), S. 408 ff.: Price, Programme, Prospectus, Promotion, Prominence, People, Premiums.

<sup>61</sup> Vgl. für Bildungsleistungen Bernecker (2004), S. 39.

<sup>62</sup> Vgl. Bruhn (2003a).

Mögliche Kommunikationsziele lassen sich nach kognitiven, affektiven/emotionalen und konativen (handlungsbezogenen) Zielen differenzieren:

Kognitiv-orientierte Ziele	Affektiv-orientierte Ziele	Konativ-orientierte Ziele
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berührungs- und Kontakterfolg</li> <li>• Aufmerksamkeitserfolg</li> <li>• Erinnerungswirkung</li> <li>• Informationsfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefühlswirkung</li> <li>• Positive Hinstimmung</li> <li>• Interessenweckung</li> <li>• Imagewirkung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auslösung von Kaufhandlungen</li> <li>• Beeinflussung des Informationsverhaltens</li> <li>• Beeinflussung des Weiterempfehlungsverhaltens</li> </ul>

ABBILDUNG 17: MÖGLICHE KOMMUNIKATIONSZIELE

QUELLE: IN ANLEHUNG AN MEFFERT (2000), S. 857.

Eine wichtige inhaltliche Fragestellung ist dabei zunächst, welche UCP (Unique Communication Proposition) das Angebot von den Wettbewerbern abgrenzt. Dabei ist darauf zu achten, dass die Spezifika im Leistungsprogramm auch kommunikativ vermittelbar sein müssen. Darüber hinaus ist die Frage der Zielgruppen zu klären – sollen nur die potenziellen Teilnehmer angesprochen werden oder auch die Unternehmen als „second audience“ solcher Angebote?

Als problematisch erweist sich – wie im Hochschulbereich häufig<sup>63</sup> – das begrenzte Marketingbudget. Speziell Kommunikationsmaßnahmen sind häufig kostenintensiv und nehmen daher einen Großteil des Budgets in Anspruch. Die Instrumente der Kommunikationspolitik erscheinen daher unterschiedlich geeignet für die Begleitung der Einführung eines Studiengangs. Aufgrund des speziellen Angebots und der eher kleinen Zielgruppe ist eine Kommunikation für den Massenmarkt nicht sinnvoll, da zu hohe Kosten und starke Streuverluste zu befürchten sind.

Gemäß einer gängigen Unterscheidung in Leit- und Folgeinstrumente der Kommunikation sowie Instrumente der internen Kommunikation könnte für Angebote des ZfW z.B. wie folgt differenziert werden:

Leitinstrumente der Kommunikation	Folgeinstrumente der Kommunikation	Instrumente der internen Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktkommunikation</li> <li>• PR – Pressearbeit</li> <li>• Eigene Informationsmaterialien</li> <li>• Messen (?)</li> <li>• Multimedia-Kommunikation</li> <li>• Persönliche Kommunikation</li> <li>• Vorträge</li> <li>• Beschwerdemanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassische Mediawerbung</li> <li>• Verkaufsförderung</li> <li>• Sponsoring</li> <li>• Event-Marketing (Tag der offenen Tür)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitbild/Corporate Identity</li> <li>• Dozentenrunden</li> <li>• Workshops, Seminare</li> <li>• „Qualitätszirkel“</li> <li>• Internes Berichts- und Informationswesen</li> </ul>

ABBILDUNG 18: SYSTEMATISIERUNG VON KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTEN FÜR DIE WEITERBILDUNG

QUELLE: EIGENE

<sup>63</sup> Vgl. Raabe/Rubens-Laarmann (2006), im Erscheinen.



Eine hohe Bekanntheit in der Region dürfte am besten über die regionalen Massenmedien und Zielgruppenmedien zu erreichen sein. Da hohe Werbeaufwendungen aufgrund des niedrigen Budgets nicht zu erwarten sind, muss hier die Öffentlichkeitsarbeit ansetzen. Auch die Vergabe eigener Informationsmaterialien an Schlüsselpersonen („Gatekeeper“) erscheint sinnvoll, z.B. bei der Wirtschaftsförderung o.ä. Hier kommt darüber hinaus das Instrument der persönlichen Kommunikation zum Tragen. Solche Referenzgruppen erhöhen den Informationsgrad von Nachfragern insbesondere bei Leistungen mit einem hohen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften.<sup>64</sup> Es besteht auch die Möglichkeit für das ZfW, Referenzgruppen selbst zu initiieren, z.B. durch die Einrichtung von Beiräten für einzelne Angebote und Studiengänge. Die Beiräte dienen auf der einen Seite durch Beratung der Qualitätssicherung des Angebots, sind in ihrer beruflichen Funktion (z.B. als Personalleiter in Unternehmen) jedoch gleichzeitig Akteure auf den Beschaffungsmärkten und Multiplikatoren.

Der Multimediakommunikation kommt aufgrund der angedachten Lehr-/Lernformen eine hohe Bedeutung zu, da davon auszugehen ist, dass sich potenzielle Studierende, die bereit sind, über ein Distance- oder Blended-Learning-Konzept ihre Kompetenzen zu erweitern, auch durch das Medium Internet informieren werden.

Das ZfW praktiziert derzeit eine gezielte „Low Budget“-Kommunikationspolitik, die hauptsächlich über Öffentlichkeitsarbeit, gezielte Messebeteiligungen, die Website der Organisation, Flyer, Rundschreiben, einen E-Mail-Verteiler und persönliche Kontakte abläuft.

Als ein zentrales Ziel der Kommunikation wurde oben die Aufmerksamkeit genannt – hier ist in Zeiten der „Informationsüberlastung“<sup>65</sup> ein wichtiger Engpass zu sehen. Die Aufmerksamkeit der Zielgruppen ist unter anderem von deren Involvement abhängig.<sup>66</sup> Es ist davon auszugehen, dass die potenziellen Studierenden über ein hohes Involvement verfügen – die Suche nach geeigneten Weiterbildungsangeboten wird als eine wichtige Entscheidung für die eigene Biographie wahrgenommen. Die Schaffung von Aufmerksamkeit und Überwindung von Werbewiderständen scheint daher prinzipiell eher leicht zu fallen. Voraussetzung ist allerdings, dass die Aufmerksamkeitswirkung auch mit anschließenden konkreten (z.B. internetbasierten) Informationsangeboten zum ZfW und seinen Leistungen inhaltlich umgesetzt wird. Idealerweise soll dabei ein sich selbst verstärkender Mechanismus in Gang kommen: Personen, die auf das Angebot des ZfW aufmerksam geworden sind, sollen diese Information in persönlicher Form an andere weitergeben. Es empfiehlt sich daher, Meinungsführer und Kommunikatoren anzusprechen (Unternehmensverbände, Kammern, Weiterbildungsberatungen, Personalabteilungen etc.). Aber auch die Teilnehmer selbst sollten (bei entsprechender Zufriedenheit) das ZfW weiterempfehlen, z.B. im Kollegenkreis.

### 9.1.2 Prozess

Dienstleistungen werden vom Kunden prozesshaft erlebt. Planung und Gestaltung von Dienstleistungen müssen sich daher am Kundenprozess orientieren. Die internen Leistungspotenziale werden im Rahmen der Vorkombination so zusammengestellt, dass sie in der Endkombination in einen Prozess unter Einbeziehung des externen Faktors eingehen können.<sup>67</sup>

Es lassen sich unterschiedliche Prozessschritte unterscheiden:

---

<sup>64</sup> Vgl. Bernecker (2004), S. 254.

<sup>65</sup> Vgl. grundlegend zur Informationsüberlastung durch Werbung: Kroeber-Riel (1987), S. 257.

<sup>66</sup> Als Involvement werden die innere Beteiligung und das Engagement verstanden, mit dem sich Personen einer Kommunikation zuwenden. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 92.

<sup>67</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 59 ff.

- Autonome Prozessschritte, die der Kunde ohne eine Interaktion mit dem Dienstleister durchführen kann
- Interaktionsprozesse, die den Kontakt mit dem Anbieter bedingen
- Back-Office-Prozesse, die vom Kunden nicht wahrgenommen werden.

Es empfiehlt sich, den Prozess der Leistungsvorbereitung und –erstellung in Prozessschritte zu zerlegen und die einzelnen Schritte daraufhin zu prüfen, wie die Interaktion mit dem externen Faktor aussehen sollte. Es sind dabei vor allem Fragen des Schnittstellenmanagements und der Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen des Prozesses im Auge zu behalten:<sup>68</sup>

- Wer ist für welche Prozessschritte verantwortlich?
- Wie findet eine Übergabe/Übernahme von Teilaufgaben statt?
- Was für Leistungsstandards sind einzuhalten?
- Welche (Vor-)Leistungen sind von anderen Beteiligten zu erbringen?
- Wie findet der Informationsfluss statt?

Auf diese Weise zeigt sich, welche Teilprozesse als kritisch anzusehen sind und besonderer Aufmerksamkeit des Anbieters bedürfen. Die folgende Abbildung zeigt anhand eines sogenannten „Blueprinting“<sup>69</sup> oder „Service Mapping“ eine Prozessbetrachtung am Beispiel eines Moduls in einem internetgestützten Weiterbildungsstudiengang.

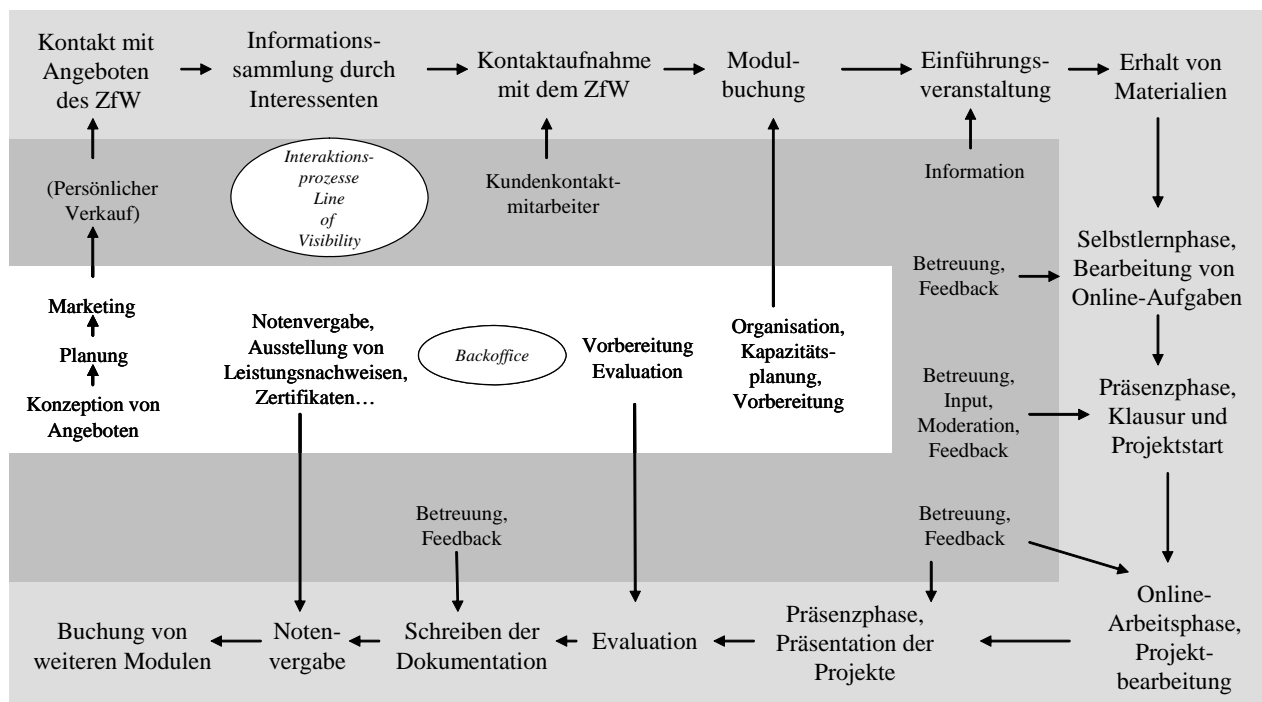


ABBILDUNG 19: „SERVICE MAPPING“ AM BEISPIEL EINES INTERNETGESTÜTZTEN STUDIENGANGS

QUELLE: EIGENE

<sup>68</sup> Vgl. Erhard (2000), S. 497 f.

<sup>69</sup> Vgl. für Bildungsleistungen Bernecker (2004), S. 32 ff.

Es wird deutlich, dass Kundenprozesse Elemente vor und nach der eigentlichen Leistungserstellung umfassen. Gegebenenfalls schließen sie andere Anbieter mit ein. Diese Anbieter wirken sich auf die Qualitätswahrnehmung durch den Nachfrager aus. Im Fall internetgestützter Studienangebote sind somit auch die Betreiber der Internetplattform und externe Dozenten qualitätsrelevant – es handelt sich um ein „Dienstleistungsnetzwerk“.<sup>70</sup>

## 9.2 *Instrumentübergreifende Aktionsfelder*

### 9.2.1 *Markenpolitik*

Dienstleistungen sind leicht imitierbar und darüber hinaus für den Kunden mit Kaufunsicherheit verbunden. Daher gewinnen die Markenpolitik und das Image des Anbieters eine besondere Bedeutung. Markiert wird zwar die Leistung selbst, da jedoch die Führung einer Marke eine Abstimmung über alle Marketinginstrumente hinweg voraussetzt, ist die Markenpolitik ein übergreifendes Aktionsfeld.

Eine Dienstleistungsmarke wird zumeist verstanden als „ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einer Dienstleistung. Die zugrunde liegende markierte Leistung wird dabei in einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleichartiger oder verbesserter Qualität angeboten“.<sup>71</sup>

Marken haben im Wirtschaftsgeschehen eine Vielzahl von Funktionen:<sup>72</sup>

- Kommunikationsfunktion: Sie vermitteln den Nachfragern Informationen
- Profilierungsfunktion für das Angebot und den Anbieter
- Imageträgerfunktion
- Orientierungsfunktion für die Nachfrager
- Prestigefunktion für die Nachfrager
- Vertrauensfunktion etc.

Wie schon im Kapitel 3.3 geschildert ist es für die Weiterbildungsangebote der Universität Dortmund von besonderer Bedeutung, dass neben dem Anbieter- und somit Markenimage auch die Markenidentität berücksichtigt wird. Im Idealfall sind Selbst- und Fremdbild identisch und die Marke hat eine eigene Persönlichkeit.

Da die Markierung einzelner Leistungen bei Dienstleistungen häufig kritisch ist, sind die meisten Dienstleistungsmarken Unternehmensmarken. Die Markierung eines Weiterbildungsangebots ist somit eng verknüpft mit den Marken „ZfW“ und „Uni Dortmund“. Irradiationswirkungen der Marken untereinander sind unumgänglich und bei positiven Effekten auch gewünscht. Es muss sichergestellt sein, dass die „Markendehnung“ unter dem Dach des ZfW konsistent mit der bisherigen Markenidentität und dem bisherigen Markenimage ist.<sup>73</sup>

Es müssen einige Besonderheiten für Dienstleistungsmarken beachtet werden:

---

<sup>70</sup> Vgl. hierzu Bruhn/Stauss (2003).

<sup>71</sup> Meffert (2000), S. 131.

<sup>72</sup> Vgl. ähnlich: Meffert (2000), S. 847 f.

<sup>73</sup> Zu Marktstrategien Becker (2005), S. 381 ff.

- Problem der Gewährung gleicher oder verbesserter Qualität: Nur die Potenzialqualität ist durch den Anbieter autonom kontrollierbar, durch die Integration des externen Faktors entsteht Unsicherheit über die Qualität von Prozess und Ergebnis.
- Problem der Visualisierung des Markenzeichens (während bei Sachgütern durch die Marke ein immaterielles Image hinzugefügt werden soll, wird bei Dienstleistungen versucht, Leistung und Marke zu materialisieren).
- Visualisierung des Markenvorteils: Hier wird zumeist stark mit Symbolik gearbeitet, z.B. im Logo der Einrichtung.

Es versteht sich, dass der Innovationsprozess, Leistungs- und Programmgestaltung sowie Markenpolitik integriert zu bearbeiten sind.

### 9.2.2 Prämarketing

Vor der Neueinführung einer Leistung stellt sich die Frage, wie diese durch Marketing vorbereitet werden kann. Dies geschieht durch „Prämarketing“. Es ist meist sinnvoll, bereits länger vor der Einführung der eigentlichen Leistung mit gezieltem Marketinginstrumentaleinsatz zu beginnen, da zeitraubende Informations- und Diffusionsprozesse sonst erst spät beginnen und der Erfolg der neuen Leistung entsprechend lange auf sich warten lässt.<sup>74</sup> Im Dienstleistungsbereich ist das Prämarketing auch deshalb von hoher Bedeutung, weil die Leistung nicht lagerfähig ist – einmal nicht in Anspruch genommene Kapazitäten verfallen. Im Fall neuer Weiterbildungsangebote stellt sich die Frage des „Ob“ eines Prämarketing nicht, da es sich hierbei um ein Kontraktgut<sup>75</sup> handelt, bei dem ein zukünftiges Leistungsversprechen gekauft wird. Interessant ist daher vielmehr, „wie“ ein Prämarketing gestaltet sein muss, um eine möglichst hohe Akquisitionswirkung auf potenzielle Teilnehmer zu erzielen.

Für kollektiv genutzte Dienstleistungen wie Weiterbildungsangebote gilt: Direkt nach der Markteinführung muss eine „kritische Masse“ von Personen das Angebot buchen, da sonst die ersten Module nicht durchgeführt werden können. Melden sich weniger Personen an, so besteht die Gefahr, dass das Angebot den „Take Off“ in die Wachstumsphase nicht schafft und schnell wieder eingestellt werden muss. Bis dahin getätigte Investitionen wären dann als versunkene Kosten zu verbuchen.

Hinter dem Konzept des Prämarketing steckt die Vorstellung, aktiv auf die Präferenzstrukturen der potenziellen Kunden einwirken zu können. Es soll nicht nur bestehende Nachfrage stimuliert, sondern auch neue Nachfrage geschaffen werden. Um dies zu erreichen, liegt die kommunikative Einführung vor der erstmaligen Erstellung der Leistung. Die relevanten Dimensionen des Angebotes müssen in der Wahrnehmung der Abnehmer als besonders wichtig positioniert werden (dies gilt insbesondere im Rahmen einer Nischenstrategie, wie das ZfW sie größtenteils verfolgt). Als Zielgruppe des Prämarketing kommt eine Vielzahl von Personen und Institutionen in Frage, wobei der Schwerpunkt auf Meinungsführern und Diffusionsagenten/Gatekeepern liegen sollte.<sup>76</sup>

Der Lebenszyklus des Studienangebotes wird auf diese Weise künstlich verlängert<sup>77</sup>, was bei der Markteinführung zu einer steileren Diffusionskurve (einem höheren Anteil an Innovatoren) führen soll. Hierdurch lassen sich Innovationen schneller amortisieren.

---

<sup>74</sup> Vgl. Möhrle (1995), S. 2 ff.

<sup>75</sup> Vgl. Kaas (1995a), S. 8.

<sup>76</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 8.3.

<sup>77</sup> Vgl. Möhrle (1995), S. 3.

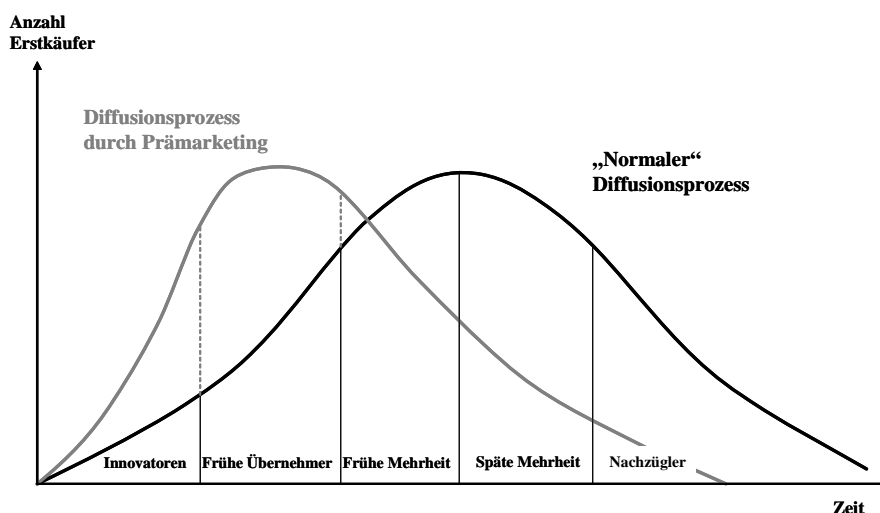


ABBILDUNG 20: DER DIFFUSIONSPROZESS MIT UND OHNE PRÄMARKETING

QUELLE: EIGENE IN ANLEHNUNG AN ROGERS (1969), S. 262.

Es ist demnach ein gezieltes und differenziertes Signalling zu konzipieren und auszusenden.<sup>78</sup> Ziele sind dabei:

- Bekanntheit bei potenziellen Kunden und Stakeholdern, Schaffung von Akzeptanz für das Angebot und das ZfW, ggf. Abbau von Bedenken
- Steigerung der Bereitschaft der Gatekeeper zur Empfehlung des Angebots
- Anstoßen von weiterführender Kommunikation (Mund-zu-Mund oder medial)
- Erhöhung des Marktpotenzials
- Schaffung von Präferenzen

Wichtige Kommunikationsinstrumente für das Prämarketing sind unter anderem:

- Product Publicity (oder vielmehr: Service Publicity); dabei handelt es sich prinzipiell um PR, die aufgrund ihres werblichen Charakters eine direkte Wirkung auf den Absatz hat.<sup>79</sup> Hier ist vor allem zu beachten, dass die richtigen Medien ausgewählt werden und die Inhalte für die Medienrezipienten über einen gewissen Nachrichtenwert verfügen. Für Weiterbildungsleistungen bietet sich die Product Publicity an, da es sich um eine High-Involvement-Leistung handelt. Das Instrument wird allgemein als effizient (aufgrund der geringen Kosten) und effektiv (da an der Glaubwürdigkeit des Mediums partizipiert werden kann) angesehen.
- Messen und Events; hier soll über die direkte Kommunikation eine weitere (mediale) Kommunikation angestoßen werden.
- Direktmarketing gegenüber attraktiven Zielgruppen und Gatekeepern.

Generell ist davon auszugehen, dass eine starke Marke „ZfW“ das Prämarketing vereinfacht. Das Image der Marke ZfW irradiert auf neue Angebote, solange diese in einem erkennbaren

<sup>78</sup> Vgl. hierzu den Abschnitt zur Informationsökonomie.

<sup>79</sup> Vgl. hierzu auch die Beispiele bei Kotler/Keller (2006), S. 594

Zusammenhang mit der Marke stehen.<sup>80</sup> Die Bekanntheit der Marke sowie anderer Angebote des ZfW können die Markteinführung neuer Leistungen erleichtern.

Risiken des Prämarketing liegen z.B. in der Gefahr, zu hohe Erwartungen bei den Abnehmern zu schüren. Außerdem ist zu beachten, dass Fehler bei der Leistungserstellung („Kinderkrankheiten“) nach erfolgreichem Prämarketing einem großen Kreis von Personen auffallen. Hier besteht die Gefahr eines Goodwill-Verlusts. Eine schnelle Imitation der Leistung durch die früh informierten Wettbewerber ist eine Gefahr, die insbesondere bei Dienstleistungen auftritt.

## 10 Ausblick

Das Paper hatte sich zum Ziel gesetzt, Entscheidungstatbestände eines integrierten Weiterbildungsmarketing am Beispiel des ZfW aufzuzeigen. Auf Basis der aufgezeigten theoretischen Grundlagen wurde hierzu die aktuelle Situation des ZfW analysiert, um anschließend hieraus Ziele, Strategien und Instrumente ableiten zu können. Dabei erfolgte eine Konzentration auf Schwerpunkte, die speziell das Marketing für weiterbildende Dienstleistungen auszeichnet. So können die Ausführungen auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Marketing für universitäre Weiterbildungseinrichtungen eine Reihe von Spezifika aufweist. So stellt insbesondere die Differenzierung im Wettbewerb gegenüber anderen Weiterbildungsträgern eine Herausforderung dar: Aufgrund der Zugangsmöglichkeit des ZfW zur universitären Forschung können die Angebote sehr aktuell gestaltet werden. Auf der anderen Seite ist es eine Besonderheit der universitären Lehre, nicht nur unmittelbar berufsbezogene Lerninhalte zu vermitteln, sondern auch auf theoretische und abstrakte Zusammenhänge zu verweisen. Damit die Angebote nicht „an der Zielgruppe vorbei“ konzipiert und kommuniziert werden, ist ein integriertes Marketingkonzept unerlässlich. Eine wichtige Voraussetzung hierfür, die im Rahmen dieses Papers herausgearbeitet wurde, ist die genaue Definition von Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie deren differenzierte Bearbeitung. Ein qualitativ hochwertiges Angebot allein stellt noch keine Garantie dafür dar, am Markt gehört zu werden.

Mit zunehmendem Wettbewerb werden sich auch die Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen „professionalisieren“ und den Gegenwert, den sie für ihre Beiträge erhalten, genau prüfen. Das ZfW ist daher gefordert, sich im Wettbewerb gut aufzustellen, um nicht Gefahr zu laufen, Teilnehmer über Preisdumping gewinnen zu müssen.<sup>81</sup> Ein wichtiges Instrument hierzu ist die Marktforschung - Bedarfs- und Marktanalysen helfen dabei, Angebote zu konzipieren, zu testen und ggf. zu modifizieren. Bisher werden in der Weiterbildung solche Analysen weniger auf der Basis marktforscherischer Methoden, sondern eher intuitiv durchgeführt.<sup>82</sup>

Auch weitere marketingrelevante – und derzeit in der Forschung verstärkt behandelte - Themenbereiche konnten hier nur in Ansätzen behandelt werden. So wäre es interessant, die Irradiation zwischen der „Dachmarke“ Uni Dortmund, der Marke ZfW und den einzelnen Leistungsmarken genauer zu betrachten. Auch ein systematisches Customer Relationship Management (CRM) könnte einen Ansatz für mehr markt- und wettbewerbsorientiertes Handeln liefern.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl. zur Dehnungsfähigkeit von Marken Esch et al. (2005), S. 905 ff.

<sup>81</sup> Diese Entwicklung ist für die Collegeausbildung in den USA bereits zu beobachten – der Immatrikulation gehen häufig intensive Verhandlungen über Rabatte bei den Study Fees voraus; vgl. Spiegler (1999), S. 51 ff.

<sup>82</sup> Vgl. Bernecker (2004), S. 66. Das ZfW führt umfangreiche Wettbewerbsbeobachtungen durch.

<sup>83</sup> Vgl. Brookes (2003), S. 141.

Dienstleistungen bedürfen einer hohen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, daher ist für sie das Konzept des „internen Marketing“ besonders relevant.<sup>84</sup> Es besagt, dass nicht nur das Personal im Kundenkontakt, sondern alle Mitarbeiter ihr Handeln verstärkt auf den Absatzmarkt ausrichten sollen. Kundenorientierung wird so zur wichtigsten Maxime eines Unternehmens. Auch wenn das ZfW (gemäß der SWOT-Analyse) bereits sehr kundenorientiert aufgestellt ist, kann eine systematische Ausrichtung auf den Kunden erfolgversprechend sein. Die Mitarbeiter spielen darüber hinaus eine vorrangige Rolle bei der Implementierung von Marketingstrategien und –instrumenten, daher ist auf breiter Basis eine hohe Akzeptanz (im Sinne einer marktorientierten Unternehmenskultur) zu sichern. Auch vor dem Hintergrund von Produktentwicklungen kann internes Marketing sinnvoll sein, um die Innovationspotenziale der Mitarbeiter zu fördern und zu nutzen.<sup>85</sup>

Abschließend sei noch einmal betont, dass eine marktorientierte Führung jeder Organisation nicht nur die Planung und Implementierung von Marketingkonzepten beinhalten darf, sondern Strategien und Maßnahmen immer wieder darauf hin zu prüfen sind, ob sie der aktuellen Situation noch angemessen sind. Daher sind Rückkopplungen und Feedback-Schleifen in den Prozess einzubeziehen.

## Literatur

Abell, Derek F. (1980): *Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning*; Englewood Cliffs

Adler, Jost (1996): *Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen: Eine nachfragerorientierte Analyse*, Wiesbaden, 1996, S. 5 ff., S. 44

Ansoff, H. Igor (1976): *From Strategic Planning to Strategic Management*, London

Arbeitsgruppe Hochschulmarketing (2004): *Entwicklung eines strategischen Marketingkonzepts für die Universität Oldenburg*, unveröffentlichter Arbeitsbericht, Oldenburg

Becker, Jochen (2005): Einzel-, Familien- und Dachmarkenstrategien als grundlegende Handlungsoptionen; in: Esch, Franz-Rudolph: *Moderne Markenführung. Grundlagen - Innovationen – Ansätze – Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, S. 381-401

Benkenstein, Martin (2002): *Strategisches Marketing: Ein wettbewerbsorientierter Ansatz*, Stuttgart

Bernecker, Michael (2004): *Bildungsmarketing*, Köln

Brookes, Mari (2003): *Higher Education: Marketing in a quasi-commercial service industry*; in: *International Journal of Nonprofit and Vountary Sector Marketing* 8, S. 134-142

Bruhn, Manfred (1999): *Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele*, Wiesbaden

Bruhn, Manfred (2003a): *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung*, Stuttgart

Bruhn, Manfred (2003b): *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen; Grundlagen, Konzepte, Methoden*, Berlin

Bruhn, Manfred / Stauss, Bernd (2003): *Dienstleistungsnetzwerke*, Wiesbaden

---

<sup>84</sup> Vgl. hierzu für andere: Bruhn (1999).

<sup>85</sup> Vgl. Bernecker (2004), S. 154.

Bruhn, Manfred / Tilmes, Jörg (1994): Social Marketing; Einsatz eines Marketing für nicht-kommerzielle Organisationen, Stuttgart et al.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006): Lebenslanges Lernen; <http://www.bmbf.de/de/411.php>; Abrufdatum: 19. September 2006

Erhard, Ralph U. (2000): Kundenorientierte Optimierung von Dienstleistungsprozessen; in: Bruhn, M. / Stauss, B.: Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden, S. 487-503

Esch, Franz-Rudolph / Fuchs, Marcus / Bräutigam, Sören / Redler, Jörn (2005): Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen; in: Esch, Franz-Rudolph: Moderne Markenführung. Grundlagen - Innovationen – Ansätze – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 905-945

Haller, Sabine (2001): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte - Instrumente, Wiesbaden

Hansen, Ursula / Bode, Matthias (1999): Marketing und Konsum. Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis zum 21. Jahrhundert, München

Hinz, Thomas / Abraham, Martin (2005): Theorien des Arbeitsmarktes: Ein Überblick; in: Abraham, Martin / Hinz, Thomas: Arbeitsmarktsoziologie. Probleme, Theorien, empirische Befunde, Wiesbaden, S. 17-68

Homburg, Christian / Krohmer, Harley (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden

Ivy, Jonathan / Naude, P. (2004): Succeeding in the MBA Marketplace: Identifying the underlying factors; in: Journal of Higher Education Policy and Management 26, S. 401-417

Kaas, Klaus-Peter (1995a): Einführung: Marketing und Neue Institutionenökonomik; in: Kaas, Klaus-Peter: Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und neue Institutionenökonomik, Düsseldorf, S. 1-18

Kaas, Klaus-Peter (1995b): Marketing zwischen Markt und Hierarchie; in: Kaas, Klaus-Peter: Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und neue Institutionenökonomik, Düsseldorf, S. 19-42

Kember, David / Lee, Kenneth / Li, Natalia (2001): Cultivating a sense of belonging in part-time students; in: International Journal of Lifelong Education 20, S. 326-341.

Kleinaltenkamp, Michael (1995): Die Dynamisierung strategischer Marketing-Konzepte. Eine kritische Würdigung des „Outpacing Strategies“-Ansatzes von Gilbert und Strebel; in: Corsten, Hans: Produktion als Wettbewerbsfaktor. Beiträge zur Wettbewerbs- und Produktionsstrategie, Wiesbaden, S. 59-84

Kotler, Philip / Keller, Kevin L. (2006): Marketing Management, Upper Saddle River

Kroeber-Riel, Werner (1987): Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland; in: Die Betriebswirtschaft 3, S. 257-264

Kroeber-Riel, Werner / Weinberg, Peter (2003): Konsumentenverhalten, München

Mant, Aistair (1981): The Dynamics of Management Education, Aldershot

Meffert, Heribert (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, Wiesbaden



- Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (2006): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, Wiesbaden
- Meffert, Heribert / Burmann, Christoph (2002): Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis; in: Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 17-33
- Meyer, Anton / Mattmüller, Roland (1987): Qualität von Dienstleistungen – Entwicklung eines praxisorientierten Qualitätsmodells; in: Marketing ZFP 9, S. 187-195
- Möhrle, Martin (1995): Prämarketing. Zur Markteinführung neuer Produkte, Wiesbaden
- Page, Michael J. / Bevelander, Dianne / Pitt, Leyland F. (2004): Positioning the Executive MBA product: let's not forget the requirements of the corporate market; in: Journal of General Management 30, S. 1-16
- Pepels, Werner (1995): Einführung in das Dienstleistungsmarketing, München
- Porter, Michael E. (1992): Wettbewerbsstrategie, Frankfurt et al.
- Raabe, Thorsten / Rubens-Laarmann, Anne (2006): Marketing für universitäre Weiterbildungsangebote bei restriktiven finanziellen Bedingungen - Ansätze und Diskussion aus der Perspektive des Universitätsmarketing; in: Hanft, Anke / Simmel, Annika / Taeger, Jürgen: Marketing in der wissenschaftlichen Weiterbildung (erscheint in Kürze)
- Raffée, Hans (1979): Marketing und Umwelt, Stuttgart
- Reich, Jutta (2005): Soziale Milieus als Instrument des Zielgruppenmarketings in der Weiterbildung; in: Bildungsforschung, 2. Jg., Ausgabe 2, <http://www.bildungsforschung.org/Archiv/2005-01/milieus>, Abrufdatum 15. August 2006
- Rindfleisch, Jennifer M. (2003): Segment Profiling: reducing strategic risk in higher education management; in: Journal of Higher Education Policy and Management 25, S. 147-159
- Rogers, Everett M. (1969): Diffusion of Innovations, New York
- Spiegler, Marc (1998): Have money – will matriculate; in: American Demographics, o.J., S. 50-56
- Williamson, Oliver E. (1983): Credible commitments: using hostages to support exchange, American Economic Review 73, S. 519-540
- Wissenschaftsrat (2006): Empfehlungen zum arbeitsmarkt- und demographiegerechten Ausbau des Hochschulsystems; [www.wissenschaftsrat.de/texte/7083-06.pdf](http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7083-06.pdf); Abrufdatum 18. September 2006.

## Bisher erschienene discussion paper des Zentrums für Weiterbildung, Universität Dortmund

01-2006	Uwe Wilkesmann & Doris Blutner: Kollektives Handeln zur Produktion und Allokation von Clubgütern im deutschen Profifußball. Oder: Warum lassen sich die Interessen kleiner Vereine trotz Mehrheit nur schwer organisieren?
02-2006	Uwe Wilkesmann, Heike Fischer, Anne Rubens-Laarmann und Grit Würmseer: Hat der MBA Signalfunktion? Eine Marktanalyse zur Bedeutung und Gestaltung von MBA-Studiengängen im Gebiet Rhein-Ruhr
01-2007	Anne Rubens-Laarmann: Marketing für die universitäre Weiterbildung am Beispiel des Zentrums für Weiterbildung an der Universität Dortmund
02-2007	Uwe Wilkesmann & Maximiliane Wilkesmann & Alfredo Virgillito: Requirements for knowledge transfer in hospitals How can knowledge transfer be supported in hospitals?