

Technische Universität Kaiserslautern

Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung

Fernstudium „Erwachsenenbildung“

Masterarbeit zum Thema

Kritische Reflexion des Begriffes Weiterbildungsmarketing
am Beispiel eines erwerbswirtschaftlich orientierten Weiter-
bildungsanbieters

Eingereicht von : Dipl.-Ing. Karl-Heinz Haas
Matrikel Nr. : 360186
Straße : Josef Eduard Ploner-Straße 11
Wohnort : 9900 Lienz / Österreich
Tel. Nr. : +43 4852 61971
E-Mail : info@haas-akademie.at
Homepage : www.haas-akademie.at
Abgabedatum : 7. September 2007

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung und Ziele	1
2 Weiterbildungsmarketing – Definitionen und Konzepte.....	2
2.1 Marketing im Verlauf der Menschheitsgeschichte	2
2.2 Marketingleitbild und zwei Modelle zum Geschäftsprozess.....	3
2.3 Grundkonzepte für das Marketing	4
2.4 Weiterbildung als pädagogisches Produkt.....	4
2.5 Weiterbildung als besondere Dienstleistung.....	6
2.6 Ist Weiterbildung marktfähig?	7
2.7 Gemeinwirtschaftlich kontra Erwerbswirtschaftlich.....	8
2.8 Weiterbildungsmarketing	9
2.9 Glückliche Kunden als Unternehmenszweck	10
2.10 Exkurs: Multiple Suchbewegung im Qualifizierungsverbund.....	12
3 Weiterbildungsszene in Deutschland und Österreich.....	14
3.1 Deutschland	14
3.2 Österreich.....	14
4 Marketing-Management in der Weiterbildung	17
4.1 Erwerbswirtschaftlich orientierter Weiterbildungsanbieter.....	17
4.2 Marketingkonzept.....	20
4.3 Produktethik und erwerbswirtschaftliche Orientierung.....	21
4.3.1 Hinkelstein-Marketing in Gallien	21
4.3.2 Wie macht man sich selbst überflüssig?.....	22
4.3.3 Provokation – Weiterbildung nur erwerbswirtschaftlich?.....	24
4.4 Exkurs: HAAS Akademie.....	24
5 Zusammenfassung und Ausblick	26
Literaturverzeichnis	28
Anhang: FLYER der HAAS Akademie	

Abkürzungsverzeichnis

AMS	Arbeitsmarktservice in Österreich, früher: Arbeitsamt
BFI	Berufsförderungsinstitut
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CSR	Corporate Social Responsibility
CGK	Corporate Governance Kodex
ESF	Europäischer Sozialfonds
GPA	Gewerkschaft der Privatangestellten
NPO	Non-Profit-Organisation
QVB	Qualifizierungsverbund
VHS	Volkshochschule
WB	Weiterbildung
WIFI	Wirtschaftsförderungsinstitut

1 Einleitung und Ziele

Der Ursprung des Begriffes **Marketing** liegt im Englischen, Marketing bedeutet „auf den Markt bringen, absetzen, vermarkten“ (vgl. Schöll 2005, S. 11).

Damit begannen auch die **Missverständnisse**. Tauchnitz zählt mehrere auf, die drei wichtigsten sind:

- „Marketing verteuert nur die Produkte. Gute Produkte verkaufen sich von selbst.
- Marketing ist Werbung.
- Marketing weckt Bedürfnisse für Produkte, die niemand braucht“ (Tauchnitz 2007).

Mitte der 1970 Jahre begann die **Marketingdebatte** in der **öffentlichen Weiterbildung** (WB), diese fiel mit der ersten großen **Sparwelle** in der Erwachsenenbildung zusammen (vgl. Schöll 2005, S. 21).

„Das Thema M. (Marketing, d. Verf.) wurde in der WB (Weiterbildung, d. Verf.) lange Zeit sehr skeptisch betrachtet. Kritisch gefragt wurde, ob nicht nur den grundlegenden Tätigkeiten in der WB neue Begriffe zugeordnet und nur noch marktgängige unkritische Programmentwicklungen gefördert würden. Die Reflexion der unterschiedlichen Referenzsysteme aus der Betriebswirtschaftslehre und der Erwachsenenpädagogik, das feldspezifische Adaptieren von Begriffen und Instrumenten führten in den letzten Jahren aber zu einer intensiven Anwendung des M.konzepts. Prinzipiell geht es nicht mehr um ein Pro und Contra zum M. in der WB, die zentrale Frage lautet vielmehr, wozu und für welche Qualität von Bildung das M.denken genutzt wird“ (Meisel 2001).

An Meisel anknüpfend kann das Ziel dieser Arbeit lauten, herauszuarbeiten, welchen **Nutzen** Weiterbildungsmarketing für das **Weiterbildungsangebot** insbesondere der **erwerbsorientierten Weiterbildungsanbieter** bringen kann.

Die Arbeit ist in **drei Hauptbereiche** gegliedert. Das erste Kapitel stellt die Definitionen und Konzepte vor, der empirische Teil der Arbeit stellt die neuesten Statistiken in der Weiterbildungsszene für Deutschland und Österreich vor und der dritte Bereich widmet sich dem Marketing-Management in der Weiterbildung.

Der Ausblick stellt die neuesten **Marketingtrends** kurz dar. Beginnen wir aber am Anfang – mit dem Marketing im Verlauf der Menschheitsgeschichte.

2 Weiterbildungsmarketing – Definitionen und Konzepte

2.1 Marketing im Verlauf der Menschheitsgeschichte

Der amerikanische Marketing-Guru (Guru als Verleiher des Wissens, der schwer und gewichtig die Dunkelheit der Unwissenheit vertreibt) und Professor Philip Kotler und der deutsche Professor Bliemel haben das Marketing aus dem Verlauf der Menschheitsgeschichte in acht Entwicklungsstufen nachgezeichnet (vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 8-12).

Die erste Stufe war die **Selbstversorgung** kleinerer Familieneinheiten. Gütergewinn und Konsum fanden in der Familie statt.

Im **Urkommunismus** schlossen sich Familieneinheiten zusammen, nach dem Prinzip „der Boden gehört niemandem, der Früchte allen“ wurden Arbeit und Früchte unter allen geteilt.

In den beiden ersten Stufen fehlte der Austausch und somit *eine* Voraussetzung für Marketing.

Später entdeckten die Menschen, dass Spezialisierung durch die Produktionssteigerung Vorteile bringt. Spezialisierung benötigt aber Austausch. Die Familie oder der Stamm decken nicht mehr alle eigenen Bedürfnisse ab, sondern tauschen mit anderen, was überschüssig hergestellt wurde. Zum ersten Mal musste man sich auf die Suche nach Tauschpartnern machen, verhandeln und die Bedingungen des Tausches vereinbaren.

Dieser **einfache Tauschhandel** hat die ersten Marketingaktivitäten geschaffen. Durch die weitere Spezialisierung wuchs die Bedeutung des Tauschhandels. **Märkte**, also Orte des **institutionellen Tauschhandels** wurden eingerichtet. Erstmals gab es Personen, die sich nur auf das Marketing spezialisierten und die Produktion anderen überließen.

Der Tauschhandel war problematisch bei Waren mit großem Wertunterschied, die nicht geteilt werden konnten. Das **Geld** als Medium der Verrechnung und Wertbemessung löste dieses Problem.

Spezialisierung, Markt und Geld führten bei Erfolg aber auch zu Reichtum. Die Arbeit anderer konnte im Austausch mit Geld erworben werden. Es entstanden die Klassen der Besitzer und Arbeiter (**Frühkapitalismus**). Es herrschte aber eher eine **Knappheit der Güter**. Marketing bedeutete hier die Suche nach Märkten, Transport der Waren. Vorherrschend war das **Gewinnstreben** der Händler.

Das schnelle Wachstum der Bevölkerung führte zur **Massenproduktion**. Der Reichtum in Händen weniger förderte das Entstehen großer Unternehmen. Die Arbeitsproduktion wurde durch Maschinen und Management immer mehr erhöht. Die reichlichen Profite zogen noch mehr Ressourcen für die Produktion an. Das erhöhte den Preiswettbewerb und führte auf vielen Märkten zu Preisverfall, Konkursen, Entlassungen und verringerter Kaufkraft der Privathaushalte (**Auf- und Abwärtsphasen des Konjunkturzyklus**). Die Massenproduktion ist der Geburtshelfer des modernen Marketings, mit dem Ziel den Fluss der Waren und Dienstleistungen zu stimulieren und stabil zu halten.

Verfügen viele Menschen über mehr Geld, als sie zur Erfüllung ihrer **Grundbedürfnisse** brauchen, entsteht ein **Markt für Güter**, der durch psychologische, soziale und kulturelle Bedürfnisse und Wünsche bestimmt ist. Die zentrale Frage hier ist, was wollen Menschen, nicht mehr, was benötigen sie. Die **Gesellschaft im Überfluss** verlangt eine Erweiterung von Marketingdenken und Marketingaktivitäten (Marktforschung, Bedürfniserkundung, Kommunikationspolitik usw.).

2.2 Marketingleitbild und zwei Modelle zum Geschäftsprozess

Der geschichtliche Abriss von Marketing macht deutlich, dass das Denken und Handeln im Marketing immer vom **gesellschaftlichen Entwicklungsstand** abhängig ist. Kotler und Bliemel schlagen dennoch ein **Leitbild für das Marketing** vor, das einerseits den hohen Entwicklungsstand der meisten Länder widerspiegelt, andererseits auch als Vorbild für die Schwellen- und Entwicklungsländer dienen könnte:

„Das Leitbild für das Marketing ist ein Austausch in freier Wahl bei fairen Bedingungen unter geschäftsfähigen Partnern zum Wertgewinn beider“ (Kotler/Bliemel 2006, S. 5).

Das Leitbild ist der Ausgangspunkt dafür, wie der **Geschäftsprozess** gestaltet werden könnte, um Werte zu schaffen.

Im dem **herkömmlichen** und bereits veralteten **Modell** werden zuerst die Produkte erzeugt (entwerfen, Material beschaffen, herstellen) und dann verkauft (Preis festlegen, anbieten und verkaufen, Werbung und Verkaufsförderung, Warenverteilung und Kundendienst). Hier findet Marketing erst am Ende des Arbeitsablaufes statt.

Das **neuere Modell** hebt die Zweiteilung in Herstellung und Vertrieb auf und sieht vier Phasen vor: Wertbestimmung, Werterstellung, Wertvermittlung und Wertübertragung.

Der Begriff **Wertschaffung** darf hier aber nicht nur im engeren Sinne verstanden werden, als Gewinn und Nutzen für die Austauschbeteiligten, sondern auch im weiteren Sinne für die Austauschbetroffenen, amerikanisch meist „Stakeholder“ genannt.

Ein wichtiger Austauschbetroffener ist die Gesellschaft, repräsentiert durch den Staat, der zur Finanzierung seiner Aufgaben Steuern und Gebühren einhebt. Eine wichtige Steuer ist die **Mehrwertsteuer**, die nur dann entsteht, wenn der Privatkunde bereit ist, für ein Gut nicht nur den Preis zu zahlen, sondern auch zusätzlich diese Mehrwertsteuer (vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 5-8).

2.3 Grundkonzepte für das Marketing

Marketing wird je nach Sichtweise und Zweck unterschiedlich darlegt, Kotler und Bliemel halten folgende Definition für die beste:

„Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen“ (Kotler/Bliemel 2006, S. 12).

Die sieben Grundkonzepte von Marketing sind nach dieser Definition:

„Bedürfnisse, Wünsche und Nachfrage; Produkte; Nutzen, Kosten und Zufriedenstellung; Austauschprozesse und Transaktionen; Beziehungen und Netzwerke; Märkte; Marketer und Interessent“ (Kotler/Bliemel 2006, S. 12).

2.4 Weiterbildung als pädagogisches Produkt

Ich diskutiere den Begriff Weiterbildungsmarketing im magischen Spannungsdreieck zwischen Werte, dem Marketing als Bestandteil der funktionalen Betriebswirtschaftslehre und der Pädagogik.

Schlutz weist darauf hin, dass es spürbare Vorbehalte gegenüber Markt und Marketing in der Weiterbildung gibt und zählt drei Befürchtungen auf: die Gleichsetzung von Marketing mit Werbung; Marketing als Reaktion auf den Markt; Marketing als Verkauf von Bildung (vgl. Schlutz 2003a, S. 42-45).

Nach der Definition von Kotler und Bliemel ist der Begriff des **Produktes** für das Marketing entscheidend.

Ist Weiterbildung aber überhaupt ein Produkt?

Produkt ist der Oberbegriff für Güter und Dienstleistungen und „*die Gesamtheit aller Medien, die in der Lage sind, einen Wunsch oder ein Bedürfnis zu befriedigen*“ (Kotler/Bliemel 2006, S. 14). Ein Produkt kann aber auch ein **Angebot** sein.

Etwas umfassender definiert Weber den Begriff **Güter**. Er unterscheidet freie Güter und wirtschaftliche Güter.

Freie Güter können durch **Knappheitskriterien** zu wirtschaftlichen Gütern gemacht werden. Luft ist ein freies Gut, für das Atmen muss nicht bezahlt werden. Wird aber der maximale Verschmutzungsgrad der Luft, gemessen am CO₂ Gehalt reglementiert (vgl. Kyoto-Protokoll), muss für die darüber hinaus gehende Belastung der Ressource Luft eine Steuer gezahlt werden.

Wirtschaftsgüter können materielle oder immaterielle Güter oder eine Mischung daraus sein. Materielle Güter sind Konsumgüter und Investitionsgüter. Immaterielle Güter sind **Dienstleistungen** und Rechte (vgl. Weber 2007a, S. 4).

Kotler und Bliemel definieren Dienstleistung so:

„Eine Dienstleistung ist jede einem anderen angebotene Tätigkeit oder Leistung, die im wesentlichen immaterieller Natur ist und keine direkten Besitz- oder Eigentumsveränderungen mit sich bringt“ (Kotler/Bliemel 2006, S. 772).

In der Literatur werden ausführlich die charakteristischen Unterschiede von materiellen Gütern und Dienstleistungen diskutiert. Ich zähle hier die wichtigsten Besonderheiten aus Sicht der Dienstleistung auf:

- Dienstleistung ist immateriell
- Dienstleistung ist nicht lagerfähig
- kein Besitzwechsel
- Dienstleistung kann vor dem Kauf nicht vorgeführt werden. Dies erzeugt Unsicherheiten beim Käufer
- Integrativität: Leistungsprozess wird mit dem Kunden durchgeführt (Integration des „externen Faktors“ sachlicher und personaler Art). Besondere Bedeutung des Dienstleistungsanbieters (z.B. Künstler in der Unterhaltungsbranche, freie Berufe, „Startrainer“)
- Produktfehler sind Verhaltensfehler

- produziert und konsumiert wird gleichzeitig
- Produktion und Marketing erfolgen gleichzeitig
- Qualitätsschwankungen (vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 775-780 und auch Schlutz 2003a, S. 48 und Weber 2007a, S. 5)

Daraus leitet Schlutz ab, dass Weiterbildung eine Dienstleistung ist:

„Nicht Bildung wird also am Markt angeboten, wohl aber eine Dienstleistung, die Lernangebote macht und Lernhilfen verspricht. Diesen Markt muss man sich zunächst als symbolische Instanz vorstellen, die Austauschprozesse ermöglicht, hier zwischen Bildungsangebot und Bildungsbedürfnis. Ob dieser Markt auch materielle Austauschprozesse umfasst, ist dabei und auch für Fragen des Marketing zunächst zweitrangig“ (Schlutz 2003a, S. 56).

2.5 Weiterbildung als besondere Dienstleistung

Die Besonderheiten der Dienstleistung „Weiterbildung“ können an mehreren Konzepten exemplarisch dargestellt werden.

Während die Güterproduktion nach dem (veralteten) Modell Beschaffung (Potential), Produktions-Prozess und Produkt-Absatz umfasst, durchläuft die Weiterbildungsdienstleistung die Ressourcengewinnung, Angebotsgestaltung (Potential), den Erwerb der Leistungszusage, den Lehr-Lern-Prozess und das Lernergebnis (Produkt). Charakteristisches Merkmal ist die **Phasenverschiebung** in der Produktion. (vgl. Schlutz 2003a, S. 48-49).

Genauer hat dies Weber in seinem 3-Phasenkonzept herausgearbeitet:

- In der Phase A signalisiert der Dienstleistungsanbieter seine Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung einer Weiterbildungsdienstleistung, in dem er eine Faktorkombination aus Menschen, Informationen usw. bietet (**Potenzial-Orientierung**)
- In der Phase B bringt der Dienstleistungsnachfrager Faktoren wie Güter, Werte usw. ein, in dieser Phase besteht die Dienstleistung aus einer Tätigkeit (**Prozess-Orientierung**)
- die Phase C beschreibt die Dienstleistung als Ergebnis einer Tätigkeit, als immaterielles Gut, das Wirkung und Nutzen im Fremdfaktor konkretisiert (**Ergebnis-Orientierung**) (vgl. Weber 2007a, S. 8)

Damit es überhaupt zu einem Lehr-Lernprozess und zu einem Lernergebnis kommen kann, müssen sich nun Weiterbildungsanbieter und Weiterbildungs-

nachfrager auf einander zu bewegen. In einer **doppelten beidseitigen Suchbewegung** stimmen sich zuerst Interessierte und Anbieter ab, dann Teilnehmer und Lehrkräfte (vgl. Schlutz 2003a, S. 55).

2.6 Ist Weiterbildung marktfähig?

Schlutz fragt, ob alle Weiterbildungsbedürfnisse über den (ökonomischen) Markt befriedigt werden können. Einerseits bestehen Unsicherheiten beim Käufer, andererseits könnten Themen des öffentlichen Interesses (z.B. politische Bildung) zu kurz kommen oder ein Marktversagen bei schwer definierbaren Lernzielen auftreten (vgl. Schlutz 2003a, S. 56).

Wie der geschichtliche Abriss zeigte, ist *eine* notwendige Voraussetzung für die Entstehung eines Marktes die Knappheit der **Ressourcen**.

Der Begriff Ressource leitet sich von lateinisch „resurgere“ (hervorquellen) und französisch „la ressource“ (Hilfsmittel, Hilfsquelle) ab. Es ist ein Mittel um bestimmte Aufgaben zu lösen (Betriebsmittel, Geldmittel, Boden, Rohstoffe, Energie, Personen, Umwelt, Ausbildung, Weiterbildung und Forschung, Kultur, Fähigkeiten, Kompetenzen, Kenntnisse und Stärken) (Gabler Wirtschafts-Lexikon 1997, S. 3266).

„Ein Markt besteht aus allen potenziellen Kunden mit einem bestimmten Bedürfnis oder Wunsch, die willens und fähig sind, durch einen Austauschprozess das Bedürfnis oder den Wunsch zu befriedigen.

Demzufolge hängt die Größe des Marktes von der Anzahl der Personen ab, die ein bestimmtes Bedürfnis zeigen, die über ausreichende Ressourcen verfügen und die willens sind, die Ressourcen gegen das zu tauschen, was sie haben wollen“ (Kotler/Bliemel 2006, S. 19).

Somit ist die Ressourcenknappheit entscheidend dafür, ob ein **Markt** oder nur ein „Quasi-Markt“ vorliegt.

Knapp Ressourcen im Bereich der Weiterbildung sind sicher: Geldmittel, die Freizeit der Teilnehmer oder die bezahlte Arbeitszeit der Mitarbeiter, fehlende Qualifizierung und Kompetenzen, geeignete Lehrpersonen in bestimmten Bereichen usw.

Daraus folgt, dass es einem Markt für Weiterbildungsdienstleistungen gibt, der über einen Mechanismus der Informationsverarbeitung **Angebot und Nachfrage** regelt und einen **Preis** für den Austausch herausbildet.

Wo es einen Markt gibt, gibt es auch Marketing, das alle Aktivitäten der Menschen in den Märkten umfasst (vgl. Kotler/Bliemel 2006, S. 24).

2.7 Gemeinwirtschaftlich kontra Erwerbswirtschaftlich

Die modernen demokratischen Volkswirtschaften erlauben es Organisationen, die nach Unternehmensgröße, Gesellschaftsstruktur, Betriebsziel und Art der Leistungen strukturiert sind, die Dienstleistung Weiterbildung einerseits **gemeinwirtschaftlich** und andererseits **erwerbswirtschaftlich** anzubieten (vgl. Weber 2007a, S. 11).

Kennzeichen von gemeinwirtschaftlichen Organisationen sind zentral und staatlich bzw. staatlich unterstützt. Diese Organisationen haben ihr Sachziel, also den staatlichen bzw. gesellschaftlichen **Bildungsauftrag** vor Augen. Die Herausforderungen im Marketing für diese Non-Profit-Organisationen (NPO) wurden von Schöll sehr eingehend beschrieben (vgl. Schöll 2005).

Erwerbswirtschaftliche Organisationen (Unternehmen) sind dezentral und privatwirtschaftlich geführt. Diesen Unternehmen werden in der wissenschaftlichen Literatur fast nur erwerbswirtschaftliche Ziele (Gewinne) unterstellt. Der Bogen spannt sich in der Kritik vom Frühkapitalismus bis zum Neoliberalismus.

Während die NPO auf „Quasi-Märkten“ agieren, sind die Unternehmen auf ökonomischen Märkten zuhause. Über die Herausforderungen für Unternehmen im Marketing gibt es kaum wissenschaftliche Literatur, wenig vergleichbare empirische Untersuchungen, aber eine immer größer werdende **Ratgeberliteratur**, die insbesondere auf **Trainer** ausgerichtet ist (vgl. dazu Bernecker/Gierke/Hahn 2005, Kuntz 2004, Kuntz 2006 und Lutzer 2005)

Die **Ökonomisierung von Bildung** im Allgemeinen und Weiterbildung im Besonderen ist nach Weber durch den Rückgang der öffentlichen Mittel (Knappheit der Ressource Geldmittel), den technischen Fortschritt und durch Globalisierung, Deregulierung und Liberalisierung ausgelöst.

So werden in der Bildungsökonomie Humankapitalansätze diskutiert (Materialisierung von immateriellen Werten für die Bilanz), werden erfahrungswissenschaftlich orientierte Effizienzanalysen durchgeführt und Modellkonstruktionen zur Planung von Qualifikationsbedarfe entwickelt. International untersucht die OECD Kostenkonzepte und Humankapitalrenditen. Andererseits ist der Produktivitätsfortschritt nicht mehr nur von Arbeit (des Menschen) und Kapital

abhängig, sondern auch vom technischen Fortschritt (Konzept der Totalen Faktorproduktivität TFP) (vgl. Weber 2007a, S. 13).

2.8 Weiterbildungsmarketing

Weber unterscheidet **investive** und **konsumtive** Dienstleistungen (vgl. Weber 2007a, S. 4).

Konsumtiv ist eine Dienstleistung, die sich an den Letztverwender (Endverbraucher) richtet (Gabler Wirtschafts-Lexikon 1997, S. 2219) und investiv ist eine Dienstleistung, wenn sie „*von Nichtkonsumenten direkt oder indirekt für die Leistungserstellung zur Fremdbedarfsdeckung (private und öffentliche Unternehmungen) bzw. zur kollektiven Deckung des Eigenbedarfs (öffentliche Haushaltungen) beschafft werden*“ (Gabler Wirtschafts-Lexikon 1997, S. 2023).

Diese Dienstleistungen können aus Sicht des Dienstleistungsanbieters als **Kerndienstleistung** oder als **Zusatzdienstleistung** (auch Sekundärdienstleistung) erbracht werden.

Beispiele im Bereich Weiterbildung sind:

- Ein Rentner besucht einen Sprachkurs auf der Volkshochschule (konsumtive Kerndienstleistung)
- Ein EDV-Händler bietet einen Einstiegskurs für Office für seine Privatkunden an (konsumtive Zusatzdienstleistung)
- Ich führe einen Projektmanagement-Lehrgang für Projektleiter eines großen Unternehmens durch (investive Kerndienstleistung)
- Ein Zulieferbetrieb führt für seine Kunden eine Produktschulung durch (investive Zusatzdienstleistung) (vgl. Weber 2007a, S. 6)

Die **Programmkonzepte** des Bildungsmarketing können **nachfrageorientiert** oder **angebotsorientiert** sein.

Die nachfrageorientierte Planung geht von einem vorliegenden Bedarf aus und erstellt dann ein Bildungsangebot.

Die angebotsorientierte Planung erstellt ein Bildungsangebot (Programmheft) und führt dann die Bedarfssuche durch (Schlutz 2003b, S. 4-6).

Weber unterscheidet drei **Marketingkonstellationen** (Weber 2007a, S. 12):

- Externer Weiterbildungsanbieter | Teilnehmer

- Externer Weiterbildungsanbieter | Teilnehmer | Unternehmen
- Weiterbildungsabteilung | Mitarbeiter | Betriebsleitung

Die ersten beiden Marketingkonzepte (wenn in der dritten Konstellation die Weiterbildungsabteilung die Aufträge an einen externen Weiterbildungsanbieter vergibt, entspricht dies der zweiten Konstellation, ansonsten werden die Weiterbildungsmaßnahmen intern durchgeführt) können mit den Programmkonzepten und den Arten der Dienstleistungen **idealtypisch** in Beziehung gebracht werden:

- Externer Weiterbildungsanbieter | Teilnehmer (angebotsorientiert und konsumtiv)
- Externer Weiterbildungsanbieter | Teilnehmer | Unternehmen (nachfrageorientiert und investiv)

Kotler und Bliemel haben **drei Arten von Marketing** für Dienstleistungsbranchen definiert. Zwischen dem Unternehmen (hier Weiterbildungsanbieter) und dem Kunden findet **externes** Marketing, zwischen Unternehmen und Mitarbeiter des Unternehmens (für Management, makro- und mikrodidaktische Aufgaben) **internes** Marketing und zwischen den Mitarbeitern und dem Kunden **interaktives** Marketing (Kotler/Bliemel 2006, S. 782).

Schlutz weist darauf hin, dass das Modell von Kotler und Bliemel nur dann ausreicht, wenn der Kunde mit dem Teilnehmer identisch ist, also bei einer konsumtiven Weiterbildung. Schlutz teilt den Begriff Kunde in **Kunde** oder Kooperationspartner und in **Teilnehmer** und kann dadurch den in der Erwachsenenbildung zentralen Begriff der **Teilnehmerorientierung** in die Marketingdiskussion einbringen. Aber auch dieses Schema umfasst noch nicht alle Konstellationen in der Praxis (Schlutz 2003b, S. 82-84).

2.9 Glückliche Kunden als Unternehmenszweck

Schöll unterscheidet grundsätzlich **zwei Gesellschaftsstrukturen** bei Weiterbildungsanbietern: kommerziell ausgerichtete Organisationen (Unternehmen) und NPO, zu denen sie unter anderem Schulen und Universitäten, Kirchen und karitative Organisationen, Interessensverbände, Vereine, Gewerkschaften und Kammern zählt (Schöll 2005, S. 17).

Schöll grenzt das **Sozialmarketing** der NPO vom **kommerziellen Marketing** der Unternehmen auf drei Ebenen ab:

- Erwerbmarketing berücksichtigt die Wünsche und Erwartungen der Zielmärkte, wogegen Sozialmarketing versucht, die Verhaltensweisen zu ändern
- Erwerbmarketing sieht die Hauptaufgabe, die Gewinnerzielung durch Förderung der Interessen des Zielmarktes zu maximieren, Sozialmarketing strebt keinen persönlichen Profit an
- Erwerbmarketing vermarktet mit Hilfe von Ideen, während Sozialmarketing die Ideen selbst vermarktet (vgl. Schöll 2005, S. 16)

Auf die zweite Ebene, die immer wieder in der wissenschaftlichen Literatur als *das* Unterscheidungsmerkmal zwischen NPO und Unternehmen genannt wird und als „Common Sense“ gilt, **einziger Zweck und Ziel des Unternehmens seien es die Gewinne zu maximieren**, gehe ich nun näher ein.

Ich stütze mich bei meiner Argumentation auf den St. Gallener Management-Lehrer Fredmund Malik, der auf jahrzehntelange Arbeiten des Management-Vordenkers Peter Drucker aufbauend, die These „Zweck jedes Unternehmens ist die Gewinnmaximierung“ zurückweist. Der Unternehmenszweck beantwortet die Frage: „Warum gibt es mich?“.

Es gibt in der Betriebswirtschaft keine Theorie, die erklärt, wie die Gewinnmaximierung zu erreichen sei. Weiters ist der **Gewinn** eine **buchhalterische Größe** (man unterscheidet auch zwischen Bilanzgewinn als handelsrechtlichen Gewinn und dem steuerrechtlichen Gewinn) und die, durch die Möglichkeit Gewinnrücklagen zu bilden und diese auch wieder aufzulösen, am **meisten manipulierbare Größe** (Egger 2004, S. 21).

Malik betont darüber hinaus, dass es **Gewinn** überhaupt nicht gäbe, sondern nur Kosten. Die Kosten des laufenden Geschäftsjahres für die heutige Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit, die die heutigen Erlöse schmälern und die **Kosten der zukünftigen Unternehmenserfolge** (vgl. Malik 2004).

Zweck des Unternehmens sind zufriedene gewinnbringende Kunden, die bereit sind, die heutigen Kosten zu zahlen, die Kosten der zukünftigen Unternehmenserfolge und die Mehrwertsteuer, mit der der Staat unter anderem wieder in Weiterbildung investieren kann.

„Der gewinnbringende Kunde ist ein Kunde, der über die Dauer der Beziehung einen Zahlungsstrom erbringt, der den Kostenstrom des Unternehmens für die Akquisition und Bedienung um ein akzeptables Minimum überschreitet“ (Kotler/Bliemel 2006, S. 94).

Gewinn ist also kein Unternehmenszweck, sondern eine notwendige Voraussetzung für das Überleben eines Unternehmens. Es kommt auf den Kundennutzen an, daher: customer-value vor stakeholder-value und vor allem vor shareholder-value.

Zufriedene Kunden sind Kunden, die ein Bedürfnis oder einen Wunsch befriedigt bekamen. Wären alle Kunden befriedigt, gäbe es keinen Markt mehr. Daher muss man den Kunden noch etwas versprechen, der österreichische Dichter Robert Menasse meint: **Glück** (vgl. Menasse 2007).

Glück kann bedeuten zufällig „Glück haben“, einen Moment „glücklich sein“ oder über einen längeren Zeitraum „glücklich sein“.

2.10 Exkurs: Multiple Suchbewegung im Qualifizierungsverbund

Wie komplex und durch unterschiedliche öffentliche und private Interessen überlagert die **multiplen Suchbewegungen** sein können, bis ein Trainer mit seiner Lerngruppe einen Lernprozess so gestalten kann, dass ein Lernerfolg eintritt, zeigt das Beispiel der Qualifizierungsverbände (QVB) in Österreich, einer Initiative des Arbeitsmarktservice (AMS) Österreich und des Europäischen Sozialfonds (ESF):

„Ein Qualifizierungsverbund ist ein Zusammenschluss von mindestens 3 Unternehmen einer Region / einer Branche mit dem Ziel gemeinsam bedarfsgerechte und überbetrieblich verwertbare Schulungen zu planen und durchzuführen. Voraussetzung ist ein Qualifizierungsprogramm, das im Rahmen eines Productive-Aging Konzeptes bei den beteiligten Arbeitgebern erarbeitet wird.

Nutzen für die teilnehmenden Betriebe:

- Höherqualifizierung Ihrer MitarbeiterInnen durch bedarfsgerechte und lebenszyklusorientierte Schulungen*
- Sie bestimmen die Schulungen (Inhalte, Orte, Termine, durchführende Bildungseinrichtungen, etc.)*
- Unterstützung bei der Erarbeitung des Productive-Aging Konzeptes bzw. bei der altersgerechten Gestaltung der Weiterbildung*
- Aktiver Erfahrungsaustausch mit den Mitgliedsbetrieben des Verbundes*
- Kostenlose Unterstützung und Beratung im Verbundaufbau*

- *Förderungen der Qualifizierungsmaßnahmen durch das Arbeitsmarktservice und den Europäischen Sozialfonds (Zwei Drittel bzw. bei Frauen über 45 Jahren drei Viertel der Kurskosten)“ (QVB 2007)*

Die **multiplen Suchbewegungen** aus Sicht des Weiterbildungsanbieters:

AMS und ESF beauftragen österreichweit eine Unternehmensberatung (UB) mit der Durchführung von QVB. Unternehmen in einer Region und Branche (z.B. QVB Osttirol Nachhaltiges Bauen) werden in einem ersten Workshop, an dem Unternehmensleitung bzw. Personalabteilung teilnehmen, informiert und der QVB wird gegründet. Innerhalb der Unternehmen wird der Weiterbildungsbedarf erhoben und im QVB zusammengestellt. Die UB erarbeitet auf Basis des Soll-/Ist-Vergleichs Kurse mit folgenden Angaben: Titel, Dauer, Inhalt, Ziele, Zielgruppe, Alter der Zielgruppe und Kenntnisstand auf sehr allgemeiner Ebene. Die Unternehmen müssen selbst potenzielle Weiterbildungsanbieter (WB-Anbieter) vorschlagen, die dann zur Angebotslegung von der UB eingeladen werden. Welche Unternehmen in den QVB sind, erfahren WB-Anbieter nur von der UB und können dann ihrerseits versuchen, Unternehmen zu finden, die sie vorschlagen. Ohne genaue Kenntnis der Unternehmen müssen nun die WB-Anbieter verbindliche Angebote abgeben, in denen neben dem meist entscheidenden Preis genaue Angaben zum Ablauf und den Methoden erarbeitet werden müssen. In einem Workshop zwischen der UB und dem QVB werden die WB-Anbieter ausgewählt. Diese werden dann von der UB im Namen der Unternehmen beauftragt die Kurse durchzuführen. Die WB-Anbieter sind nach der Beauftragung verpflichtet, die genauen Schulungsinhalte mit den Unternehmen zu klären. Die tatsächliche didaktische Passung erfolgt erst während des Kurses zwischen Trainer und Teilnehmer.

Interessant ist das **Productive-Aging-Konzept**:

„Basierend auf den Analyseergebnissen und den daraus entwickelten altersgerechten Berufsverlaufs-Modellen wird der Bildungsbedarf der MitarbeiterInnen erhoben. Im Qualifizierungsprogramm des Qualifizierungsverbundes basierend auf dem Productive-Aging-Konzept sind in jedem Fall ArbeitnehmerInnen ab 45 Jahre zu erfassen.

Mit dem Productive-Aging-Konzept werden für die involvierten Betriebe bzw. Betriebsteile lebenszyklisch – orientierte Qualifizierungsmaßnahmen festgelegt, um die Arbeitsfähigkeit der älteren ArbeitnehmerInnen zu erhalten und ein Gleichgewicht zwischen den Altersgruppen herzustellen bzw. abzusichern.“ (QVB 2007).

3 Weiterbildungsszene in Deutschland und Österreich

3.1 Deutschland

Die folgenden Zahlen und qualitativen Thesen zur Weiterbildungsszene in Deutschland wurden von Graf übernommen (vgl. Graf 2007a, Graf 2007b).

So wenden Weiterbildungsanbieter 15,0 % ihrer Arbeitszeit für Akquisition und Marketing auf und 35,5 % für die unmittelbare Schulung. Zur Konzeption von Trainingsmaßnahmen 13,2 % und zur Erstellung von Schulungsunterlagen 9,3 %. Die allgemeine Beratung benötigt 14,2 % und Bedarfsanalysen und Evaluation 4,9 %. Für die eigene Weiterbildung verbleiben 8,1 % der Arbeitszeit.

Bemerkenswertes Zwischenergebnis: Beratung, Akquisition, Marketing und Bedarfsanalysen zusammen machen also 34,1 % aus, fast soviel wie die unmittelbare Schulung mit 35,5 % (Graf 2007a, S. 7). Somit wenden Weiterbildungsanbieter ein **Drittel der Arbeitszeit für externes Marketing** auf.

Graf verknüpft in seiner Studie *„die Einschätzungen des Seminarmarktes jeweils aus der Perspektive von Weiterbildungsanbietern und Unternehmen“* (Graf 2007b, S. 171). Er verknüpft dann die Ergebnisse von 1995 bis 2005 und entwickelt folgende fünf Langzeittrends:

- *„Der Einfluss der privaten Nachfrage auf dem Weiterbildungsmarkt wächst*
- *Die Prognose reflektiert zum Teil subjektive Erwartungen. Unternehmen fragen: Was ist bezahlbar? Trainer fragen: Was ist lukrativ?*
- *Die Auftragszuwächse erreichen wieder das Niveau des Jahres 2000 – die Honorare nicht*
- *Der Anteil an Seminaren, die drei oder mehr Tage umfassen, hat sich innerhalb von acht Jahren halbiert*
- *Der Engpass für die betriebliche Weiterbildung ist weniger das Geld als vielmehr die Zeit“ (Graf 2007b, S. 170-183).*

3.2 Österreich

Die qualitativen Studienergebnisse von Graf lassen sich auch auf Österreich übertragen. Für Österreich möchte ich darüber hinaus den Weiterbildungsmarkt quantifizieren und monetär greifbar machen (vgl. **Statistik Austria** 2007).

Die Gesamtausgaben für die berufliche Weiterbildung betragen im Jahr 2001 ca. 1.300 Millionen Euro. Davon trugen die Unternehmen 57 % bei und investierten ca. 0,31 % des Umsatzes oder 1,5 % der Lohnsumme (nur direkte Kurskosten, dazu kommen noch 370,1 Millionen Euro für Löhne und Gehälter während der Weiterbildung). Die Teilnehmer bezahlten selbst 27 % und die öffentliche Hand steuerte nur 10 % (oder 0,5 % des Bruttoinlandsprodukt (BIP); im Vergleich: 6 % des BIP werden für die allgemeine und berufliche Ausbildung ausgegeben) bei.

Von den 30.783 Unternehmen waren 1999 72,5 % weiterbildungsaktiv, darunter 71,1 % in Kursen (also die Hälfte der Unternehmen nimmt institutionelle Weiterbildung in Anspruch). Im Durchschnitt haben 31,5 % aller Beschäftigten 9,1 Stunden bezahlte Arbeitszeit in Kursen verbracht.

Die Weiterbildung ist geprägt von den Instituten der Sozialpartner (Berufsförderungsinstitut BFI der Arbeitnehmer und Wirtschaftsförderungsinstitut WIFI der Arbeitgeber) mit zwei Drittel des Marktes, dazu kommen 2.000 bis 3.000 sonstige Weiterbildungsanbieter (Volkshochschule VHS, private Träger, Vereine, Religionen usw.) und vor allem bei großen Unternehmen auch innerbetriebliche Angebote.

Ca. 15 % der Kursstunden entfallen auf gewinnorientierte private Weiterbildungsanbieter. Somit kann in diesem Segment von einem Umsatzpotenzial von 195 Millionen Euro pro Jahr ausgegangen werden.

Alle Mitglieder der Konferenz der Erwachsenenbildung haben 2005 über 200.770 Veranstaltungen mit über 5,6 Millionen Teilnahmen durchgeführt und beschäftigten 33.069 hauptberufliche pädagogische Mitarbeiter (hier sind aber auch alle Mitarbeiter der Büchereien und Bildungshäuser enthalten) und über 53.000 Vortragende, Kurs- und Seminarleiter.

Der Länderhintergrundbericht **Erwachsenenbildung in Österreich** spricht von 4.702 hauptberuflichen Mitarbeitern und dem zehnfachen an Nebenberuflichen (vgl. Schlögl/Schneeberger 2003, S. 14).

Die Gewerkschaft der Privatangestellten (GPA) stellt in ihrem **Honorarbarometer** „Daten und Fakten rund um die TrainerInnen-Honorare“ (vgl. Stavik 2007) für 2007 zusammen:

- Weiterbildung ist weiblich – 61 % der Lehrpersonen sind weiblich
- 62 % der Lehrpersonen sind zwischen 31 und 45 Jahren

- Der Medianwert der Entlohnung je Stunde liegt bei 26 Euro (50 % verdienen mehr, 50 % verdienen weniger), 75 % verdienen unter 31 Euro und nur 10 % über 66 Euro
- Gewerbeschein-Inhaber verdienen mehr als freie Mitarbeiter
- Am meisten wird in der Persönlichkeitsbildung bezahlt (77 Euro), am wenigsten für Sprachen (24 Euro) und Jobcoaching (21 Euro)
- 52 % arbeiten bereits 5-6 Jahre als Trainer
- Bis 36 Euro Honorar zahlen Unternehmen mit Betriebsrat mehr als solche ohne Betriebsrat, ab 36 Euro ist es umgekehrt
- Männliche Trainer haben die höheren Honorare, im Bereich zwischen 16-20 Euro überwiegen die Frauen

Die GPA weist am Ende der Studie noch auf ihre Interessensgemeinschaft hin und kommt damit in Konflikt mit der Wirtschaftskammer, in der die **gewerblichen Trainer** über eine Pflichtmitgliedschaft organisiert sind.

Ein Auszug aus dem Leistungsangebot der Interessensgemeinschaft:

„Menschen, die im Bildungsbereich arbeiten organisieren sich!

Die Interessengemeinschaft work@education bietet Menschen, die im Bildungsbereich arbeiten, eine Plattform für ihre spezifischen Anliegen. Wir, ihre Interessenvertretung, setzen uns ein für jene, die haupt- oder nebenberuflich in Bildung und Beratung tätig sind. Qualitativ hochwertige Leistungen hängen auch von den Arbeitsbedingungen jener, die Bildung vermitteln sollen, ab.

Daher bieten wir

- konsequente Interessenvertretung*
- Vernetzung und Austausch*
- Aktuelle Informationen über rechtliche Änderungen und wichtige Rechtsprechungen*
- Rückhalt und Hilfe, wenn es schwierig wird“ (Stavik 2007, S. 30).*

4 Marketing-Management in der Weiterbildung

4.1 Erwerbswirtschaftlich orientierter Weiterbildungsanbieter

Weiterbildung ist eine **besondere Dienstleistung**. Drei Besonderheiten greife ich in diesem Abschnitt nochmals heraus: die Immaterialität des Leistungsergebnisses; die Frage, wie stellt der Weiterbildungsanbieter seine Leistungsfähigkeit dar; wie wird der externe Faktor integriert?

Diese drei Besonderheiten haben **Implikationen auf das Weiterbildungsmarketing**, die ich hier insbesondere für einen erwerbswirtschaftlich orientierten Weiterbildungsanbieter skizziere.

Die **Immaterialität** zwingt den Weiterbildungsanbieter sich folgende Fragen zu stellen: Materialisierung der Weiterbildung; Koordination von Kapazität und Nachfrage; Flexible Anpassung der Kapazität; kurzfristige Nachfragesteuerung; breite Distribution bei Weiterbildungsformen des periodischen und selektive Distribution des aperiodischen Bedarfs.

Damit ein Weiterbildungsanbieter seine **Leistungsfähigkeit** darstellen kann, muss er seine Kompetenzen dokumentieren, die Leistungspotenziale abstimmen und seine Fähigkeitspotenziale materialisieren.

Die **Integration des externen Faktors** gelingt nur, wenn der Weiterbildungsanbieter den Transport und die Unterbringung des externen Faktors bewerkstelligt, die Standardisierungsprobleme bei bestimmten Angeboten löst, schon im Erstellungsprozess marketingorientiert denkt und handelt, aber auch den Ausschluss unerwünschter Kunden und Teilnehmer mit Anstand bewältigt (vgl. Weber 2007a, S. 10).

Für alle Unternehmen kann zur **Identitäts- und Businessfindung** das Bild der Pyramide gelten, in dem die Globalziele durch zunehmende Konkretisierung der Ziele bis auf die Detailziele entwickelt und umgesetzt werden.

An Spitze der Pyramide stehen die Frage und die Beantwortung nach den allgemeinen **Wertvorstellungen**. Dann folgt der **Unternehmenszweck** („warum gibt es mich“ – mein Vorschlag: Kundennutzen schaffen für zufriedene, glückliche Kunden). Beide Bausteine kann man auch als **Philosophie** des Unternehmens bezeichnen.

Die **Unternehmensziele** quantifizieren und konkretisieren die Philosophie. Ziele müssen SMART sein (Spezifisch, Messbar, Akzeptiert und manchmal auch Außergewöhnlich, Realisierbar und Terminiert).

Die bisher genannten Bausteine sind Globalziele, die Detailziele sind **Bereichsziele** (z.B. Marketingziele), **Aktionsziele** (z.B. Produktpolitik) und **Instrumentalziele** (z.B. Angebot eines Projektmanagementlehrgangs) (vgl. Weber 2007a, S. 18).

Der wirkliche **Zielkonflikt und Interessenskonflikt** liegt bei Weiterbildungsanbietern zwischen dem **zweckrationalen Handeln** innerhalb der Unternehmensorganisation und dem **verständnisorientierten bzw. pädagogischen Handeln** der Lehrpersonen bzw. Pädagogen – insbesondere bei den typisch arbeitsteilig organisierten Institutionen (Schlutz 2003a, S. 32f).

Daher plädiere ich hier für das **freiberufliche Prinzip** in der Weiterbildung. Wie der Rechtsanwalt, die Ärztin, der Steuerberater, die Architektin, steht der Trainer, die Trainerin als **Katalysator** zur Verfügung. Damit löse ich das Problem der Integrativität (Einbindung des externen Faktors). Der **Star-Trainer** kann als Einpersonunternehmen auftreten oder sich ein Büro, eine Kanzlei für organisatorische Dinge und Hilfsdienste leisten, Einzeltrainer können kooperieren, um größere Aufträge durchzuführen. Kritisch ist dabei anzumerken, dass der Interessenskonflikt dann von der *inter-personellen* auf die *intra-personelle* Ebene übertragen wird und die gemeinsame Kompetenz von Trainerkooperationen bei Kunden schwer darstellbar ist.

Die aus der Weiterbildungsstudie von Graf extrahierte **Drittelerung der Arbeitszeit** in Durchführung von Seminaren, Marketing, Organisation und eigene Weiterbildung halte ich für einen guten Mix im Sinne der **Work-Life-Balance** des Trainers.

Die Hauptfunktionen in Weiterbildungseinrichtungen können in einem **Funktionszyklus** dargestellt werden (vgl. Schlutz 2003a, S. 24). In verdichteter Form läuft dieses Zyklus so ab: Ziele setzen (Ressourcen), Entscheiden (Bedarfe), Planen (Programm), Realisieren (Veranstaltung) und Kontrollieren (Rückkoppelung). Verbindendes Element aller Phasen ist die Kommunikation (Weber 2007b, S. 17). Die Auswertung und Rückkoppelung führt zu einem Erfahrungszuwachs und einer immer verbesserten Gesamtleistung. Der Weiterbildungsanbieter wird selbst zu einer **lernenden Organisation** (vgl. Schlutz 2003a, S. 24).

Wie komplex die Marketingkonstellationen in der Praxis sind, habe ich am Beispiel des QVB gezeigt.

Die Teilnehmer sind dabei noch leicht zu identifizieren, sie nehmen an der Weiterbildungsveranstaltung als Lernende teil (vgl. Schlutz 2003a, S. 57).

Wer aber sind die Kunden? Dies führt zur Frage der **Teilnehmerorientierung** als eines der pädagogischen Prinzipien der Erwachsenenbildung und der **Kundenorientierung**, das Leitprinzip der modernen Unternehmensführung. Schlutz meint, Teilnehmerorientierung umfasst mehr als Kundenorientierung (vgl. Schlutz 2003a, S. 56-61).

Wenn man, wie ich weiter unten vorschlage, gleiche Voraussetzungen zwischen Unternehmen und NPO schafft, könnten die Begriffe und Inhalte Teilnehmerorientierung und Kundenorientierung als zwei Seiten der gleiche Medaille (Weiterbildung dient dann dazu, die Probleme der Menschen zu lösen) gesehen werden und Weiterbildungsmarketing so zu einem **Unternehmensführungskonzept** werden.

Die Besonderheiten des Weiterbildungsmarketing Immaterialität und Darstellung der Leistungsfähigkeit stellt potenzielle Teilnehmer und Kunden, also Interessierte vor das Problem, dass sie das „Produkt“ nicht vorher testen können und vor das **Suchproblem**, überhaupt den passenden Weiterbildungsanbieter mit dem **besten Preis-/Leistungsangebot** zu finden.

Schlutz stellt im Zusammenhang mit dem Suchproblem die **Übersichtlichkeit und Transparenz der Programmgestaltung** in den Vordergrund. Wichtige Such-Qualitäten des **Programmheftes** sind: eine nachvollziehbare Bündelung der Einzelangebote; eine klare Gliederung mit Inhaltsverzeichnis; mindestens ein zweites Suchsystem; Informationen darüber, wo man weitere Informationen bekommt (Schlutz 2003c, S. 69f).

Für angebotsorientierte Weiterbildungsanbieter, die meist im konsumtiven Markt tätig sind, ist ein qualitativ hochwertiges Programmheft ein geeignetes Marketinginstrument.

Aber für nachfrageorientierte, im investiven Markt tätige Weiterbildungsanbieter ist ein Programmheft mit fertigen Kursen meist sogar kontraproduktiv. Personalleiter erwarten maßgeschneiderte, auf Basis erprobter Module zusammengestellte Seminare, meist zum Preis der Standardkurse von der Stange.

Die wissenschaftliche Literatur beschäftigt sich ausführlich mit Fragen der NPO (und da in erster Linie mit der Volkshochschule). Eine Antwort auf das Suchproblem für Unternehmen findet man in der zahlreichen Ratgeberliteratur. Häuser meint „*Kein Profi(t) ohne Profil*“ (Häuser 2004, S. 43). Die **Broschüre** oder zumindest das **Trainer-Profil** tritt an die Stelle des Programmheftes. Häuser schlägt diese inhaltliche Gliederung vor:

- *„Eine Einstiegsseite, auf der die Kernkompetenz, die Spezialisierung bereits zum Ausdruck kommt.*
- *Ein detailliertes Trainerprofil – oder im Fall der Fälle auch mehrere – mit ansprechenden Fotos.*
- *Einige aussagekräftige Produktbeschreibungen (Seminarbeschreibungen, Beschreibung von Kundenprojekten).*
- *Eine Seite zum Thema „Qualität der eigenen Leistung“.*
- *Und eine Seite „Irgendwie anders“ – und damit wären wir dann bei der Differenzierung.*
- *Eine Referenz- oder besser Projektliste.*
- *Eine Konditionenliste.*
- *Alle wichtigen Fakten und Daten wie Adresse, Telefonnummer, E-Mail, Website.*
- *Ein Rückantwort-Fax.*

Ziel der Broschüre ist es, dem potentiellen Kunden, die für ihn relevanten Informationen übersichtlich, interessant und in einem Stil, der zum Trainer passt, zu liefern“ (Häuser 2004, S. 166f).

Häuser geht noch einen Schritt weiter und meint, ein Markt benötigt eine **Marke** und empfiehlt **„die Marke Trainer“**. Beispiele: Lothar Seiwald für Zeitmanagement, Reinhard Sprenger für Motivation, Friedemann Schulz von Thun für Kommunikation usw. (vgl. Häuser 2004, S. 205-212).

4.2 Marketingkonzept

Weiterbildungsmarketing aus Sicht von Schlutz besteht aus zwei Seiten. Die **Bedarfsermittlung (Informationsseite)** mit Erkundung des Bedarfs und des Bedürfnisses, den Methoden dazu (vgl. Schlutz 2003b) wie Primär- und Sekundäranalysen (zu Marktforschung vgl. Pfaff 2005) und die **Angebots- und Programmplanung (Aktionsseite)** mit den fünf Gestaltungsaspekten: Produktpolitik, Distributionspolitik, Preis- und Kontrahierungspolitik, Kommunikationspolitik und Personalpolitik (vgl. Schlutz 2003c und Schlutz 2003a, S. 66).

Schlutz stellt einen Weg zu einem umfassenden **Marketingkonzept** vor, auf dem drei Fragen zu beantworten sind (Schlutz 2003a, S. 61-72):

□ **Ziele**

Ziele werden unterschieden in Leitziele (allgemeine Wertvorstellungen), überprüfbare Grobziele und Teilziele als Verfeinerung der Grobziele

□ **Basisstrategien**

Zu den Grobzielen müssen passende Strategien (sind Wege zum Ziel) formuliert werden: Kostenführerschaft, Marktsegmentierung und Differenzierung

□ **Aufgaben und Instrumente**

Es sind dies die fünf genannten „politics“: Product, Place, Price, Promotion und People der Aktionsseite des Marketing (vgl. Pfaff 2004)

Bevor ich ein Marketingkonzept aus der Praxis vorstelle, noch einige Gedanken zur Ethik des Marketing.

4.3 Produktethik und erwerbswirtschaftliche Orientierung

4.3.1 Hinkelstein-Marketing in Gallien

Der Band 23 des genialen Geschichtenschreibers Goscinny und des genialen Zeichners Uderzo „Obelix GmbH & CO.KG“ ist eine Parodie auf Marktwirtschaft, Marketingstrategien und Konsumverhalten (vgl. Goscinny/Uderzo 1978).

Cäsar wurde wieder einmal zum Gespött gemacht, ein Einziger (Obelix) hat die Elite seiner Legionäre verprügelt. Technokratus schlägt Cäsar am Beispiel der römischen Senatoren, die nur an Essen und Trinken denken, vor, die Bewohner des gallischen Dorfes mit dem Reiz des Goldes in die Dekadenz zu treiben (sie so schwach zu machen und zu beschäftigen) und verlangt dazu Gold, viel Gold. Cäsar stellt unbegrenzte Mittel zu Verfügung. Technokratus trifft Obelix im Wald und bietet ihm Geld für seinen Hinkelstein. Bis jetzt haben die Bewohner vom Tauschhandel gelebt. Technokratus verlangt von Obelix immer mehr Hinkelsteine, mit der Begründung, die Nachfrage am Markt steige und somit auch der Preis. Obelix kann vor lauter Arbeit nicht mehr Wildschwein jagen und kauft ab nun die Wildschweine. Er stellt Hinkelsteinhauer ein und auch Wildschweinjäger. Früher gehörte der Wald niemanden, die Römer und die Wildschweine allen. Technokratus lädt Obelix zu Arbeitsessen ein, Logistikfragen und auch der neue Dresscode eines Geschäftsmannes werden besprochen. Auch die schönste Frau im Dorf wirft ein Auge auf den wichtigsten Mann im Dorf. Asterix sorgt sich um seinen Freund, sehnt sich nach dem alten Leben im Dorf, den Prügeleien mit den Römern und dem Wildschweinjagen. Miraculix

wundert sich, wozu die Römer Hinkelsteine in riesigen Mengen zu hohen Preisen kaufen. Asterix ersinnt die List, den Markt mit Hinkelsteinen zu überschwemmen und Miraculix schenkt dazu den Zaubertrank an alle aus. Technokratus wähnt sich am Ziel, die Gallier verwenden den Zaubertrank zur Hinkelsteinproduktion und nicht mehr zum Römer verprügeln. Er leert aber die Staatskasse von Cäsar, aber Friede hat seinen Preis. Er rät dem verzweifelten Cäsar, die Hinkelsteine zu verkaufen, um sein Geld wieder zu bekommen und einen Gewinn. Da ein Hinkelstein zu nichts nütze sei, brauche es einen Feldzug, eine Strategie und ein Ziel. Nun entwickelt Technokratus eine Marketingstrategie um etwas Nutzloses zu verkaufen (Bedürfnisse, Marktanalysen, Qualität, Werbung werden erfunden). Durch die hohen Gewinne, beginnen auch die Römer um Plagiaten Hinkelsteine zu produzieren. Um dem Verbot durch Cäsar zu entgehen, gründen sie den Gesamtverband der römischen Hinkelsteinindustrie, organisieren Streiks ihrer Sklaven („Das einzige Recht des Sklaven ist das Recht auf Arbeit“). Der Markt wird auch durch ausländische Hinkelsteine überschwemmt, die Preise sinken, der Absatz bricht ein. Technokratus kauft keine gallischen Hinkelsteine mehr. Obelix stellt die Freundschaft mit Asterix über das Geschäft. Als die Krise auch das Dorf erreicht, meinen viele, Obelix hätte Insiderwissen gehabt und wäre rechtzeitig ausgestiegen, es kommt zu einer Massenrauferei. Miraculix und Asterix sind glücklich, dass wieder die alten Gewohnheiten zurückkehren und schlagen vor, gemeinsam die Römer zu besuchen. Die Krise in Rom erreicht auch den Geldmarkt, die Sesterze wird abgewertet, das im Hinkelsteingeschäft verdiente Geld ist nichts mehr wert ...

4.3.2 Wie macht man sich selbst überflüssig?

Die Grenzen der **unternehmerischen Ethik** sind weit. Zwischen „mit Marketing kann man auch Unnützes mit Gewinn verkaufen“ bis hin zu „Handel bringt Frieden“ spannt sich der Bogen.

Seriöse Ethikkonzepte sind nach den spektakulären Firmenpleiten wie Enron usw. wieder in Mode, drei davon erwähne ich:

- Corporate Social Responsibility (CSR)
- Corporate Governance Kodex (CKG)
- Nachhaltigkeit

Gerade das Konzept der **Nachhaltigkeit** – also Verantwortung in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht – lässt sich sehr gut mit der Weiterbildung verbinden, so sehen es auch die vereinten Nationen:

„Bildung ist der Schlüssel zu Wissen, materieller Grundsicherung, Lebensqualität, Gleichberechtigung und Mitbestimmung, eine wichtige Voraussetzung für gesellschaftlichen Wandel. Bildung für nachhaltige Entwicklung soll Menschen in allen Lebenslagen dabei unterstützen, einen zukunftsfähigen Weg einzuschlagen, die Folgen ihres individuellen Handelns zu reflektieren und Bedrohungen für das Gelingen einer nachhaltigen Entwicklung abzuwehren. Die Vereinten Nationen riefen 2005 die weltweite Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung 2005 bis 2014 aus“ (Kuffler 2006).

Viel höhere Ansprüche an insbesondere erwerbswirtschaftlich orientierte Weiterbildungsanbieter stellt Geissler im Rahmen seiner Gedanken über die **pädagogische Ethik** in dem er folgenden **ethischen Imperativ** für pädagogische Produkte formuliert:

- *„Wenn Menschen Probleme haben, die durch Lernen zu bewältigen sind, jene Menschen aber nicht in der Lage sind, sie zu bewältigen, sollte zunächst alles versucht werden, pädagogische Produkte zu entwickeln, die geeignet sind, die Rahmenbedingungen der Situationen, in denen jene Probleme auftreten (also die private bzw. gesellschaftliche Lebenssituation, der Arbeitsplatz und seine organisationsstrukturelle Einbindung) so zu verändern, dass jene Menschen in die Lage versetzt werden, lernend ihre Probleme selbst zu bewältigen.*
- *Pädagogische Produkte haben nur dann ihre Berechtigung, wenn derartige Veränderungen nicht ausreichen oder wenn ihre Realisierung nur durch die betreffenden Subjekte selbst möglich ist, jene Subjekte aber dazu aufgrund ihrer vorliegenden Kompetenzen (noch) nicht in der Lage sind“ (Geissler 2003b, S. 142f).*

Ich stehe dem pädagogischen Imperativ von Geissler kritisch gegenüber. Dieses **Subsidiaritätsprinzip** bis hin zur „**Hilfe zur Selbsthilfe**“ ist in der Organisationsentwicklung und Personalentwicklung auch als **Empowerment** (also ermächtigen zu tun) bekannt.

„Empowerment ist demnach eine Technologie des Regierens, die sich dadurch definiert, dass ihre Interventionen die Fähigkeit zur Selbstregierung steigern sollen. Autonomie, Freiheit und Eigenverantwortung stellen dabei nicht länger die Antithese von Herrschaft dar, sondern den avanciertesten Modus ihrer Ausübung“ (Bröckling 2007).

4.3.3 Provokation – Weiterbildung nur erwerbswirtschaftlich?

Darf Weiterbildung überhaupt ein knappes Gut sein? Betrachtet man die Weiterbildungsszene, so übersteigt das Angebot die Nachfrage. Knapp sind Geld, Freizeit der Privatpersonen und bezahlte Arbeitszeit für Weiterbildung, Bedarf, Bedürfnisse, Wünsche und Motivation.

Zum Unterschied zu Unternehmen sind NPO in einen gesellschaftlichen Rahmen eingebettet („**gesellschaftlicher Auftrag**“), nicht gewinnorientiert und der Preis in den NPO ist kein wirklicher, sondern nur Motivation, die Dienste anzunehmen. Unternehmen vermarkten Weiterbildungsdienstleistungen mit Hilfe von Ideen, NPO vermarkten die Ideen selbst (vgl. Schöll 2005, S. 16f).

Allerdings sieht Jürgen Habermas in Institutionen die Gefahr der „**Kolonialisierung der Lebenswelt**“ und darin, dass Institutionen aus Gründen der Bestandserhaltung dazu neigen, ihren Wirkungsbereich immer mehr auszudehnen (vgl. Schlutz 2003a, S. 12f).

Ich plädiere hier in meinem weiterbildungspolitischen Vorschlag nicht für eine Abschaffung der Institutionen, sondern nur für **Gleichheit der Rahmenbedingungen**.

Die Basisfinanzierung und Ausstattung der NPO zahlt der Steuerzahler, ebenso allfällige Neuinvestitionen. Die Differenz zwischen dem „Motivationspreis“ und den variablen Kosten der durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen wird ebenfalls öffentlich finanziert. Durch die Mehrwertsteuerbefreiung der NPO fließen auch keine Gelder zurück in die Staatskasse.

Gleichheit der Rahmenbedingungen für Unternehmen und NPO bedeutet: der Staat legt die **weiterbildungspolitischen Grundsätze** fest, also **WOFÜR** (objektiver Bedarf und subjektives Bedürfnis) soll **WER** (Zielgruppe) wie viel Unterstützung bekommen, um Fähigkeiten und Kompetenzen zu erlangen (vgl. auch das Heuristische Modell von Robinsohn in Schlutz 2003c, S. 27f). Entscheidend ist nun, die bisherige **Objektförderung** der NPO auf eine **Subjektförderung** der Teilnehmer (sucht sich dann denjenigen Weiterbildungsanbieter mit dem besten Preis-/Leistungsangebot) umzustellen und ansonsten die **Mehrwertsteuer** für alle Weiterbildungsdienstleistungen **abzuschaffen**.

4.4 Exkurs: HAAS Akademie

Die HAAS Akademie[®] ist eine in das nationale österreichische Markenregister **eingetragene Wortmarke** und bietet die Dienstleistungen Unternehmensbera-

tung, Informationstechnologie-Beratung und Gutachten, Seminare und Lern- und Nachhilfe an.

Die Philosophie des gewerblichen Unternehmens ist auf der Werteebene die **Nachhaltigkeit**. Insbesondere die ökologische Verantwortung drückt sich im Gebäude aus, einem so genannten **Nullenergie-Haus** (ein Haus, das die gesamte benötigte Energie für Wärme, Kühlung, Warmwasser, Lüftung und Strom über das Jahr gerechnet mit einer eigenen Photovoltaik-Anlage selbst erzeugt). Zur Behaglichkeit (Hygienefaktor) im **Lernort für Schüler und Erwachsene** tragen die Raumlüftung und die **Vertrauen und Orientierung gebende Farb- und Bildgestaltung** (zu Corporate Imagery vgl. Herbst/Scheier 2004).

Der Unternehmenszweck sind zufriedene, glückliche Kunden, die durch die Dienstleistungen einen Nutzen haben.

Das Unternehmensziel für das Marktsegment Weiterbildung ist es, bis 2010 für 80 % der Top-100-Unternehmen in der Region Osttirol und den angrenzenden Bezirken die **firneninterne Weiterbildung** in den Bereichen EDV, Projektmanagement und Persönlichkeitsförderung durchzuführen.

Die Marketingstrategie dazu ist die **Differenzierung**. Weiterbildungsveranstaltungen werden auf bewährten Konzepten aufbauend maßgeschneidert angeboten und mit einem **progressiven Preismodell** (Preispolitik) gestaffelt von der Teilnehmerzahl 1 (Einzelcoaching), 2 bis 4 (Kleinstgruppe), 5 bis 8 (Kleingruppe) durchgeführt.

Durch das innovative und in Tirol einzigartige Gebäude gelang es mit Medienkontakten einige redaktionelle Zeitungsartikel zu publizieren (vgl. Cornelson 2002 zu Public Relations). Das Haus ist das lebende Beispiel für meine Kompetenz im Bereich Projektmanagement. Die Personalverantwortlichen in den Unternehmen werden gezielt angesprochen und eingeladen (Kommunikationspolitik), da sie meist gut untereinander vernetzt sind (zu Mundpropaganda als Marketinginstrument vgl. Harris 1999). Die **Broschüre** (zurzeit in Form eines Flyers – siehe Anhang) ist das wichtigste Marketinginstrument.

Die Werbebotschaft der HAAS Akademie lautet: „**Lernen, um Probleme zu lösen**“.

Ein Beispiel für eine große Weiterbildungsholding mit über 600 fest angestellten und über 1.000 freien Mitarbeitern schildert Geissler (vgl. Geissler 2003a, S. 10-17).

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die **wichtigsten Ergebnisse und Thesen** dieser Arbeit möchte ich noch einmal im Rückspiegel festhalten:

- Die Geschichte zeigt, Marketing ist nur dort, wo ein Markt ist. Ursächlich für die Entstehung eines Marktes sind der Tauschhandel, die Knappheitsbedingungen und die Geld als Tauschmittel. Marketing ist immer vom gesellschaftlichen Entwicklungsstand abhängig
- Weiterbildung ist zwar eine besondere Dienstleistung, aber dennoch marktfähig. Fünf Besonderheiten werden in ihren Implikationen dargestellt: Immaterialität, Phasenverschiebung in der „Produktion“, Integration des externen Faktors, die multiple Suchbewegung und die Suchqualitäten bei der Darstellung der Leistungsfähigkeit
- Marketing verfolgt eine Gewinner-Gewinner-Situation zwischen Anbieter und Nachfrager. Zwischen den Anbietern herrscht aber eine Gewinner-Verlierer-Situation
- Weiterbildungsanbieter wenden ein Drittel ihrer Arbeitszeit für externes Marketing auf und somit gleich viel Zeit wie für die unmittelbare Schulung
- Zweck des Unternehmens sind zufriedene, glückliche und gewinnbringende Kunden
- Weiterbildungsmarketing ist ein Unternehmensführungskonzept, das Teilnehmerorientierung und Kundenorientierung vereint

Schwerpunkte einer weiteren wissenschaftlichen Vertiefung des Themas Weiterbildungsmarketing insbesondere für erwerbsorientierte Weiterbildungsanbieter sind aus meiner persönlichen Sicht:

- Gewinne als Kosten für zukünftige Unternehmenserfolge betrachten
- Positionierung des freiberuflichen Prinzips im Berufsbild des Trainers. Der Trainer als Katalysator bis hin zum Star-Trainer und dem Trainer als Marke
- Broschüre (oder zumindest das Trainer-Profil) in Ergänzung zum Programmheft für nachfrageorientierte, im investiven Markt tätige Weiterbildungsanbieter
- Gleichheit der Rahmenbedingungen, damit auch die erwerbsorientierten Weiterbildungsanbieter im „gesellschaftlichen Bildungsauftrag“ handeln können

Welche „**Marketingtrends**“ (vgl. Förster/Kreuz 2003) könnten im „**Marketing der Zukunft**“ (vgl. Kotler/Jain/Maesincee 2006) auch für das Weiterbildungsmarketing von erwerbsorientierten Weiterbildungsanbietern von Bedeutung sein:

- **Maßarbeit für alle** (Mass Customization): „Diese Strategie stellt für jeden Kunden genau das Produkt bereit, das er wünscht ... und das zu einem Preis eines vergleichbaren Standardprodukts“ (Förster/Kreuz 2003, S. 154)
- **Corporate Citizenship** („Gutes tun und darüber reden“): „Die Gesellschaft erwartet nicht nur von der Politik, sondern auch von den Unternehmen, dass sie Verantwortung übernehmen. Könnten wir einen Blick in die nahe Zukunft werfen, würden wir sehr wahrscheinlich sehen, dass staatliche Leistungen für soziale Belange immer weiter eingeschränkt werden und die Unternehmen einspringen“ (Förster/Kreuz 2003, S. 207)

Die drei wichtigsten Weiterbildungstrends:

- **Der Schritt ins Internet** (Blended Learning, also eLearning mit Präsenzphasen)
- **Betriebliche Weiterbildung für Ältere**
- **Lernen im Arbeitsprozess**

In Zukunft gilt es immer mehr die Werte für den Kunden in **konkrete Kundenvorteile** zu verwandeln. Aus Kundensicht kann der Kundenvorteil mit folgender Formel berechnet werden (Kotler/Jain/Maesincee 2006, S. 151):

„ $Kundenvorteil = n$ (Nützlichkeit des Produktes) + m (Wert der Marke) + b (Wert der Beziehungen) – k (Kosten des Produktes) – z (Kosten der Zeit)“

Aber – und das ist der Schlussgedanke dieser Arbeit – Innovationen müssen konsequent verfolgt werden, die Einsicht allein ist zuwenig, die Energie zum Handeln ist der entscheidende Moment:

„Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden; es ist nicht genug, zu wollen, man muss auch tun“ (Johann Wolfgang von Goethe aus Wilhelm Meisters Wanderjahre).

Literaturverzeichnis

Bernecker, M./Gierke, C./Hahn, T. (2005): Akquise für Trainer, Berater, Co-achs. Offenbach.

Bröckling, U. (2007): "Empowerment": Hilfe zur Selbsthilfe mit Nebenwirkungen. URL: <http://science.orf.at/science/news/94758> [Stand 2007-09-04].

Cornelson, C. (2002): Das 1 x 1 der PR. So haben Sie mit Public Relations die Nase voran. Berlin.

Egger, A. (2004): Bilanzlesen für Geschäftsführer, Juristen, Techniker usw. Seminarunterlage im Rahmen eines Seminars am 3.8.2004 der Akademie für Recht und Steuern. Unveröffentlichtes Manuskript. Wien.

Förster, A./Kreuz, P. (2003): Marketing Trends. Ideen und Konzepte für Ihren Markterfolg. Wiesbaden.

Gabler Wirtschafts-Lexikon (1997). 14. Auflage. Wiesbaden.

Geissler, H. (2003a): Weiterbildungsmarketing II. Teil 1. Studienbrief Nr. 0301 des Fernstudienganges Erwachsenenbildung der TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manuskript. Kaiserslautern.

Geissler, H. (2003b): Weiterbildungsmarketing II. Teil 2. Studienbrief Nr. 0302 des Fernstudienganges Erwachsenenbildung der TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manuskript. Kaiserslautern.

Gosciny R./Uderzo A. (1979): Obelix und GmbH & CO.KG. Band 23. Berlin.

Graf, J. (2007a): TrainerGuide 07/08. 1.700 Trainerinnen und Trainer aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. managerSeminare. Bonn.

Graf, J. (2007b): Weiterbildungsszene Deutschland 2007. Studie über den deutschen Weiterbildungsmarkt. managerSeminare. Bonn.

Harris, G. (1999): Empfehlen Sie uns weiter! Mundpropaganda als Marketinginstrument. Wien.

Häuser, J. (2004): Marketing für Trainer. Kein Profi(t) ohne Profil. Bonn.

Herbst, D./Scheier, C. (2004): Corporate Imagery. Wie Ihr Unternehmen ein Gesicht bekommt. Orientierung und Vertrauen durch starke Bilder. Berlin.

Kotler, P./Bliemel, F. (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. München.

Kotler, P./Jain, D. C./Maesincee, S. (2006): Marketing der Zukunft. Mit „Sense and Response“ zu mehr Wachstum und Gewinn. Frankfurt/New York.

Kuffler, A. (2006): Bildung(ssstrategien) für nachhaltige Entwicklung. URL: <http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=2> [Stand 2007-09-04].

Kuntz, B. (2004): Die Katze im Sack verkaufen. Wie Sie Bildung und Beratung mit System verkaufen. Bonn.

Kuntz, B. (2006): Fette Beute für Trainer und Berater. Wie Sie „Noch-nicht-Kunden“ Ihre Leistung schmackhaft machen. Bonn.

Lutzer, B. (2005): Marketing-Instrumente für Trainer. Die Klaviatur richtig beherrschen. Bonn.

Malik, F. (2004): Die neue Corporate Governance. Wendezeit im Management. Live-Mitschnitt einer Tagung auf 4 CD. St. Gallen.

Meisel, K. (2001): Marketing. In: Arnold R. u.a. (Hrsg.): Wörterbuch der Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbronn/OBB, S. 215-216.

Menasse, R. (2007): Am Ende: Erhabene Lächerlichkeit. Interview im derstandard vom 14./15.8.2007 S. 25. Wien.

Pfaff, D. (2004): Praxishandbuch Marketing. Grundlagen und Instrumente. Frankfurt/New York.

Pfaff, D. (2005): Marktforschung. Wie Sie Erfolg versprechende Zielgruppen finden. Berlin.

QVB (2007): Qualifizierungsverbund in Österreich. URL: <http://www.qvb.at> [Stand 2007-09-04].

Schlögl, P./Schneeberger A. (2003): Erwachsenenbildung in Österreich. Länderhintergrundbericht zur Länderüberprüfung der OECD über Erwachsenenbildung. Wien.

Schlutz, E. (2003a): Weiterbildungsmarketing I. Teil 1. Organisation, Management und Marketing. Studienbrief Nr. 0201 des Fernstudienganges Erwachsenenbildung der TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manuskript. Kaiserslautern.

Schlutz, E. (2003b): Weiterbildungsmarketing I. Teil 2. Bedarfsermittlung. Studienbrief Nr. 0202 des Fernstudienganges Erwachsenenbildung der TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manuskript. Kaiserslautern.

Schlutz, E. (2003c): Weiterbildungsmarketing I. Teil 3. Angebots- und Programmplanung. Studienbrief Nr. 0203 des Fernstudienganges Erwachsenenbildung der TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manuskript. Kaiserslautern.

Schöll, I. (2005): Marketing in der öffentlichen Weiterbildung. Bielefeld.

Statistik Austria (2007): Bundesanstalt öffentlichen Rechts zur Erbringung von Dienstleistungen wissenschaftlichen Charakters auf dem Gebiet der Bundesstatistik. URL: <http://www.statistik.at> [Stand 2007-09-03].

Stavik, A. (2007): Honorarbarometer. Die Ergebnisse 2007. Daten und Fakten rund um die TrainerInnen-Honorare. GPA. Wien.

Tauchnitz, J. (2007): Marketingmissverständnisse. URL: <http://www.marketing-tauchnitz.de/de/marketing/missverstaendnisse.html> [Stand 2007-09-06].

Weber, P. J. (2007a): Weiterbildungsmarketing. Seminarunterlage im Rahmen des Präsenzseminars (30.3. – 1.4.2007) des Fernstudienganges Erwachsenenbildung der TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manuskript. Brüssel.

Weber, P. J. (2007b): Weiterbildungsmarketing. Seminarunterlage im Rahmen des Präsenzseminars (24.8. – 25.8.2007) des Fernstudienganges Erwachsenenbildung der TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manuskript. Brüssel.

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Datum

Unterschrift
