

Schriftenreihe
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Michael Bernecker

Bildungsmarketing

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bildungsmarketing

Schriftenreihe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Band 42

Michael Bernecker

Bildungsmarketing

Ein dienstleistungsorientierter Ansatz für kommerzielle
Bildungsanbieter unter besonderer Berücksichtigung
strategischer Aspekte

Verlag Wissenschaft & Praxis



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Bernecker, Michael :

Bildungsmarketing . Ein dienstleistungsorientierter Ansatz
für kommerzielle Bildungsanbieter unter besonderer
Berücksichtigung strategischer Aspekte / Michael Bernecker.

– Sternenfels : Verl. Wiss. und Praxis, 2001

(Schriftenreihe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ; Bd. 42)

Zugl.: Siegen, Univ.-GH, Diss., 2000

ISBN 3-89673-101-7

ISBN 3-89673-101-7

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2001

Nußbaumweg 6, D-75447 Sternenfels

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XV
I. EINLEITUNG.....	1
1. Einführung in die Problemstellung	1
2. Ziel und Aufbau der Arbeit	2
II. BEGRIFFLICHE UND SACHLICHE FUNDIERUNG.....	6
1. Bildung in der volkswirtschaftlichen Betrachtung	6
2. Bildung in der Betriebswirtschaftslehre	8
2.1 Bildung aus gütertypologischer Sicht.....	9
2.1.1 Überblick zu alternativen Güterklassifikationen	9
2.1.2 Bildung als Dienstleistung	10
2.1.2.1 Begriffliche Bestimmung.....	11
2.1.2.2 Systematisierung	14
2.1.2.2.1 Eindimensionale Systematisierungsansätze (Klassifikationen).....	14
2.1.2.2.2 Mehrdimensionale Systematisierungsansätze (Typologien)	17
2.2 Bildung aus institutionaler Sicht.....	18
2.3 Bildung aus funktionaler Sicht	22
2.3.1 Bildung in der Beschaffung	23
2.3.1.1 Bildung als Beschaffungsgut.....	23
2.3.1.2 Beschaffung des Bildungsanbieters	25
2.3.2 Besonderheiten der Produktion von Bildungsleistungen	28

2.3.3	Bildung in der Personalentwicklung.....	32
2.3.4	Besonderheiten der Bildung als Absatzinstrument	36
3.	Bildung in der Pädagogik	38
4.	Bildungsmarketing	39
4.1	Bildung als Marketinginstrument.....	39
4.2	Bildungsmarketing als internes Marketing.....	40
4.3	Marketing für Bildungsanbieter	41
4.4	Strategisches Bildungsmarketing	43
III.	INFORMATIONSANALYSE DES BILDUNGSMARKTES	46
1.	Methoden der Marketingforschung im Bildungsbereich	46
1.1	Standortforschung.....	46
1.2	Bildungsbedarfsanalyse.....	48
1.3	Qualitätsforschung	51
1.4	Zufriedenheitsforschung	53
1.5	Wettbewerbsforschung	56
1.5.1	Triebkräfte des Wettbewerbs	57
1.5.1.1	Marktform.....	60
1.5.1.2	Marktstadium	61
1.5.1.3	Wettbewerbsgleichgewichte	63
1.5.2	Unternehmensbezogene Determinanten der Wettbewerbsintensität	64
1.5.2.1	Ressourcen und Fähigkeiten des Bildungsanbieters.....	64
1.5.2.2	Ziele und Verhaltensweisen der Wettbewerber	66
1.5.3	Instrumente der strategischen Wettbewerbsanalyse	67

2. Besonderheiten der Marktsegmentierung im Bildungsbereich	70
2.1 Aufgaben der Marktsegmentierung	70
2.2 Anforderung an Marktsegmentierungskriterien.....	72
2.3 Formulierung eines mehrsektoriellen, zyklischen, mehrdimensionalen Segmentierungsmodells	74
2.3.1 Überblick.....	74
2.3.2 Segmentierungskriterien bei institutionellen Nachfragern.....	77
2.3.2.1 Überblick über die Segmentierungsmerkmale.....	78
2.3.2.2 Umweltbezogene Kriterien.....	78
2.3.2.3 Organisationsdemographische Merkmale	79
2.3.2.4 Kriterien des beobachtbaren Entscheidungsverhaltens und der Bildungsnachfrage.....	80
2.3.3 Segmentierung von Individualkunden	82
2.3.3.1 Überblick über Segmentierungskriterien.....	82
2.3.3.2 Demographische Segmentierungskriterien	82
2.3.3.3 Psychographische Segmentierungskriterien.....	84
2.3.3.4 Kriterien des beobachtbaren Nachfrageverhaltens	86
2.3.4 Segmentierung von öffentlichen Nachfragern	87
2.3.4.1 Überblick über die Segmentierungsmerkmale.....	87
2.3.4.2 Umweltbezogenen Kriterien.....	87
2.3.4.3 Organisationsdemographische Merkmale	88
2.3.4.4 Kriterien des beobachtbaren Entscheidungsverhaltens	89
2.3.5 Zusammenfassung	89

IV. STRATEGISCHES BILDUNGSMARKETING 91

1. Ziele im Bildungsmarketing 91

1.1 Zielarten..... 91

1.1.1 Ökonomische Ziele..... 95

1.1.2 Soziale Ziele 95

1.1.3 Pädagogische Ziele 96

1.1.4 Ökologische Ziele..... 97

1.2 Anspruchsgruppen und ihre Ziele..... 98

1.2.1 Interne Anspruchsgruppen.....100

1.2.2 Externe Anspruchsgruppen101

2. Strategieplanung im Bildungsbereich.....106

2.1 Grundlagen der Strategieplanung106

2.2 Geschäftsfeldstrategien.....108

2.2.1 Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder.....108

2.2.2 Marktrealstrategien113

2.2.2.1 Grundlagen der Strategie113

2.2.2.2 Nationale Gebietsstrategien.....114

2.2.2.3 Übernationale Strategien.....115

2.2.2.4 Dynamische Betrachtung der Marktrealstrategien117

2.2.3 Marktabdeckungsstrategie118

2.2.3.1 Gesamtmarkt (undifferenziertes Massenmarketing)118

2.2.3.2 Spezialisierung120

2.2.3.3 Marktnischenstrategie.....122

2.2.3.4 Dynamische Betrachtung der Marktabdeckungsstrategien123

2.2.4 Marktfeldstrategien124

2.2.4.1 Marktdurchdringungsstrategie125

2.2.4.2 Methodenerweiterung	128
2.2.4.3 Zielgruppenentwicklung	129
2.2.4.4 Markterweiterungsstrategie	131
2.2.4.5 Leistungserweiterungsstrategie.....	131
2.2.4.6 Strategie der Leistungsneuentwicklung.....	132
2.2.4.7 Laterale Diversifikation.....	133
2.2.4.8 Vertikale Diversifikation.....	136
2.2.4.9 Dynamische Betrachtung der Marktfeldstrategien	136
2.2.5 Wettbewerbsvorteilsstrategie	137
2.2.5.1 Differenzierungsstrategien.....	137
2.2.5.1.1 Innovationsorientierung	139
2.2.5.1.2 Qualitätsorientierung	141
2.2.5.1.3 Markierungsorientierung.....	146
2.2.5.1.4 Programmbreitenvorteil.....	147
2.2.5.1.5 Vergleichende Zusammenfassung.....	147
2.2.5.2 Kostenvorteilsstrategie.....	148
2.2.5.3 Hybride Wettbewerbsvorteilsstrategien.....	151
2.2.5.4 Dynamische Betrachtung von Wettbewerbsvorteilsstrategien.....	153
2.2.6 Timing-Strategien	155
2.2.6.1 Pionier.....	155
2.2.6.2 Folger.....	157
2.2.6.4 Dynamische Betrachtung von Timing-Strategien.....	158
2.3 Marktteilnehmerstrategien	159
2.3.1 Abnehmergerichtete Verhaltensstrategie.....	159
2.3.2 Wettbewerbsorientierte Verhaltensstrategie	161
2.3.2.1 Passives Wettbewerbsverhalten	161
2.3.2.2 Aktives Wettbewerbsverhalten.....	162
2.3.2.2.1 Ausweichen	163

2.3.2.2.2 Kooperation.....	163
2.3.2.2.3 Konfliktstrategien	168
2.3.2.2.4 Anpassung.....	170
2.3.3 Absatzmittlergerichtete Verhaltensstrategie.....	171
2.3.3.1 Umgehen.....	173
2.3.3.2 Kooperation	173
2.3.3.3 Konflikt.....	175
2.3.3.4 Anpassung	175
2.3.4 Anspruchsgruppen gerichtete Strategieoptionen	176
2.3.5 Zusammenfassendes Strategieprofil.....	177
2.4 Strategiebewertung	180
2.4.1 Strategiebewertung mit Checklisten.....	181
2.4.2 Strategiebewertung mit einem Scoring-Modell	182
2.4.3 Strategiebewertung mit einer Netzwerkanalyse.....	184
2.4.4 Vergleichende Darstellung	186

V. GESCHÄFTSTYPENSPEZIFISCHES MARKETING..... 188

1. Geschäftstypen im Weiterbildungsmarkt.....	188
1.1 Grundprinzipien von Geschäftstypenansätzen	188
1.2 Entwicklung eines Integrations-/Kaufhäufigkeits-Ansatzes	190
2. Bildungsmarketing als Leistungsgeschäft.....	193
2.1 Besonderheiten und Charakteristika von Bildung als Einzelleistung	193
2.2 Gestaltung der Bildungsleistung.....	194
2.2.1 Aufgaben und Entscheidungsfelder der Leistungspolitik.....	196
2.2.2 Instrumente der Leistungspolitik eines Bildungsanbieters	200
2.2.2.1 Leistungsqualität	201
2.2.2.2 Beschwerdepolitik.....	203

2.2.2.3	Bildungsmarkenpolitik.....	207
2.2.2.4	Service	210
2.2.4.5	Schutz vor Leistungspiraterie.....	213
2.3	Kommunikation der Leistungspotentiale	215
2.3.1	Entscheidungstatbestände der Kommunikationspolitik.....	215
2.3.2	Instrumente der Kommunikationspolitik eines Bildungsanbieters	217
2.3.2.1	Einsatz der Mediawerbung.....	217
2.3.2.2	Persönliche Kommunikation.....	220
2.3.2.3	Messen und Ausstellungen	221
2.3.2.4	Einsatz des Direct-Marketing.....	223
2.3.2.5	Öffentlichkeitsarbeit.....	225
2.3.2.6	Neue Medien.....	227
2.3.2.7	Mund-zu-Mund-Kommunikation	230
2.3.3	Integrierte Unternehmenskommunikation	231
2.4	Distribution der Bildungsleistung.....	232
2.4.1	Absatzwege.....	233
2.4.2	Standort des Bildungsanbieters	237
2.4.3	Terminplanung	240
2.5	Gestaltung der Gegenleistung: Kontrahierungspolitik.....	241
2.5.1	Besonderheiten der Preisbildung von Bildungsleistungen	242
2.5.1.1	Nachfragerorientierte Preisbildung	243
2.5.1.2	Wettbewerbsorientierte Preisfindung	245
2.5.1.3	Kostenorientierte Preisfindung	247
2.5.2	Rabattpolitik.....	247
3.	Bildungsmarketing als Customizing	249
3.1	Charakterisierung des Customizing	249
3.2	Entscheidungsfelder in der Voranfragephase	251

3.3	Angebotserrstellungsphase.....	254
3.3.1	Leistungsermittlung.....	254
3.3.2	Preisermittlung	256
3.3.3	Dauer und Zeitphasen	257
3.4	Entscheidungsfelder in der Verhandlungsphase.....	258
3.4.1	Leistungsmodifikationen	258
3.4.2	Ergebnisfestlegung.....	258
3.4.3	Preisfixierung.....	259
3.5	Entscheidungsfelder in der Abwicklungsphase (Mikrodidaktik)	259
3.6	Entscheidungen in der Abschluß- und Nachbereitungsphase	261
4.	Bildungsmarketing als Systemgeschäft.....	264
4.1	Charakteristika von Bildungssystemen.....	264
4.2	Gründe für das Entstehen von Bildungssystemen	268
4.3	Management der Unsicherheiten	270
4.3.1	Reduktion der Unsicherheiten durch Verringerung der Systembindung	270
4.3.2	Absicherung gegen systembedingte Gefährdungspotentiale	272
5.	Bildungsmarketing als Zulieferergeschäft.....	277
5.1	Charakterisierung des Bildungszulieferers.....	277
5.2	Ablauf des Zulieferergeschäftes	279
5.2.1	Einstieg in die Geschäftsbeziehung	280
5.2.2	Absicherung der Geschäftsbeziehung.....	281
5.2.3	Ausbau der Geschäftsbeziehung	282
5.2.4	Beendigung der Geschäftsbeziehung	285
6.	Zusammenfassung des geschäftstypenspezifischen Marketing	287
VI.	FAZIT	289
1.	Zusammenfassung	289
2.	Ansatzpunkte für weitergehende Forschung.....	290

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Arbeit.....	4
Abb. 2: Drei-Sektoren-Theorie.....	8
Abb. 3: Bildung als Gut.....	9
Abb. 4: Eindimensionale Systematisierungsansätze	16
Abb. 5: Bildungstypologie	18
Abb. 6: Differenzierungsmöglichkeiten von Bildungsanbietern	19
Abb. 7: Führende Anbieter beruflicher Weiterbildung in Deutschland	20
Abb. 8: Möglichkeiten der Bildungsanbahnung.....	21
Abb. 9: Typologie von Weiterbildungsunternehmen	22
Abb. 10: Beschaffungs-Kontinuum.....	23
Abb. 11: Phasenbetrachtung der Beschaffung	26
Abb. 12: Zusammenhang zwischen Kapazität und Nachfrage nach Bildungsleistungen	28
Abb. 13: Grundmodell zur Erfassung der Bildungsproduktion	29
Abb. 14: Produktionsprozeß der Bildung.....	30
Abb. 15: Blueprint eines Bildungsprozesses	31
Abb. 16: Systematisierung von Personalentwicklungsmaßnahmen.....	34
Abb. 17: Alternative Bildungsmethoden in der Personalentwicklung.....	36
Abb. 18: Faktoren des Bildungsbedarfs	49
Abb. 19: Datenkranz der Bildungsbedarfsanalyse.....	49
Abb. 20: Methoden der Bildungsbedarfsanalyse.....	50
Abb. 21: Überblick über die Möglichkeiten der Qualitätsmessung.....	52

Abb. 22: Kundenzufriedenheit.....	54
Abb. 23: Kundenbindung im Zielsystem eines Bildungsanbieters	55
Abb. 24: Ansatzpunkte zur Messung der Konsumentenzufriedenheit.....	56
Abb. 25: Tendenzielle Stärke der Wettbewerbskräfte Im Bildungsbereich	60
Abb. 26: Vergleichende Darstellung strategischer Planungsinstrumente	69
Abb. 27: Integriertes Segmentierungskonzept	76
Abb. 28: Unternehmensbezogene Segmentierungskriterien.....	77
Abb. 29: Rollenverteilung in einem Buying-Center.....	81
Abb. 30: Segmentierungskriterien für Konsumenten.....	83
Abb. 31: Segmentierungskriterien bei Öffentlichen Nachfragern	88
Abb. 32: Vergleichende Beurteilung der Segmentierungskriterien	90
Abb. 33: Unterscheidungsmöglichkeiten für Unternehmensziele	92
Abb. 34: Elemente der Zielpyramide	93
Abb. 35: Ergebnisse von empirischen Studien über Fortbildungsziele von Unternehmen	94
Abb. 36: Zielkonflikt Individualisierung vs. Ertrag.....	97
Abb. 37: Kategorisierung der Umwelt eines Bildungsanbieters.....	99
Abb. 38: Betriebliche Ziele der Weiterbildung	103
Abb. 39: Strategische Anspruchsgruppen des Bildungsträgers.....	105
Abb. 40: Geschäftsfelddefinition eines Bildungsanbieters	112
Abb. 41: Geopolitische Entscheidungsfelder.....	114
Abb. 42: Kriterien für die Bestimmung von Absatzgebieten	114
Abb. 43: Alternative Multinationale Strategien	116

Abb. 44: Standardisierungsprozeß	119
Abb. 45: Vor- und Nachteile der Massenmarktstrategie	120
Abb. 46: Vor- und Nachteile der Spezialisierung.....	122
Abb. 47: Exakte Beschreibung einer Leistungsnische.....	123
Abb. 48: Produkt-Markt-Matrix	125
Abb. 49: Alternative Marktfeldstrategien	125
Abb. 50: Methodenerweiterung	128
Abb. 51: Synergiepotentiale bei der Diversifikation.....	135
Abb. 52: Zielpotentiale der Marktfeldstrategien.....	137
Abb. 53: Innovationsarten	140
Abb. 54: EFQM-Modell.....	145
Abb. 55: Eignung der Marktdimensionen für die Differenzierungsmöglichkeiten	148
Abb. 56: Lernkurveneffekte im Bildungsbereich	150
Abb. 57: Outpacing-Strategieansatz nach Gilbert und Strebel.....	154
Abb. 58: Wichtige Einflußfaktoren der Timing-Entscheidung	158
Abb. 59: Typologie wettbewerbsorientiertem Verhaltens	162
Abb. 60: Dimensionen von Kooperationsstrategien.....	164
Abb. 61: Marktstrukturen.....	172
Abb. 62: Absatzmittlerorientierte Strategien	172
Abb. 63: Kooperationsstrategien im Absatzkanal.....	174
Abb. 64: Umfassendes Strategieprofil	179
Abb. 65: Strategiebewertung und Selektion.....	180

Abb. 66: Checklistenmethode.....	182
Abb. 67: Scoringmodell zur Selektion eines Strategiechips	183
Abb. 68: Netzwerkgrafik einer Bildungseinrichtung.....	185
Abb. 69: Netzwerkteil einer Bildungseinrichtung	186
Abb. 70: Synopsis alternativer Bewertungstechniken	187
Abb. 71: Geschäftstypenansatz im Bildungsmarkt	192
Abb. 72: Besonderheiten der Leistungs politik	195
Abb. 73: Mittel zur Gestaltung von Bildungsleistungen.....	198
Abb. 74: Eliminierungskriterien für Bildungsleistungen.....	200
Abb. 75: Qualitätsdimensionen in der Weiterbildung	202
Abb. 76: Verhalten der Bildungsnachfrager bei Unzufriedenheit	204
Abb. 77: Reklamationsmanagement.....	206
Abb. 78: Stufen des Beschwerdemanagements.....	206
Abb. 79: Instrumente zum Mangelausgleich	207
Abb. 80: Chancen und Risiken verschiedener Markenkonzeppte.....	209
Abb. 81: Materielle und immaterielle Serviceleistungen	211
Abb. 82: Leistungskette im Bildungsbereich.....	212
Abb. 83: Besonderheiten der Kommunikationspolitik	215
Abb. 84: Entscheidungstatbestände der Kommunikationspolitik.....	216
Abb. 85: Vier-Felder-Matrix zur Rolle und Wirkung der Werbung	218
Abb. 86: Morphologie der Messe	222
Abb. 87: Vor- und Nachteile einer Messebeteiligung.....	223

Abb. 88: Medien des Direct-Marketing	224
Abb. 89: Multimedia in der Kommunikationspolitik	230
Abb. 90: Integrierte Kommunikation	232
Abb. 91: Begrenzungsfaktoren der Absatzwegewahl	233
Abb. 92: Konstitutive Systemmerkmale des Franchising.....	235
Abb. 93: Pflichten und Leistungen des Franchisesystems.....	236
Abb. 94: Strategische Determinanten der Standortwahl.....	237
Abb. 95: Besonderheiten der Preispolitik von Bildungsleistungen.....	243
Abb. 96: Rabattarten.....	248
Abb. 97: Leistungsprozeß des Partnergeschäftes	251
Abb. 98: Beispiel für die Formulierung eines Anspruchsniveaus für die Angebotserstellung .	253
Abb. 99: Blueprint einer Bildungsbedarfsanalyse.....	255
Abb. 100: Angebotskomponenten.....	256
Abb. 101: Dreieck der Didaktik.....	261
Abb. 102: Kategorien von Projekterfolgskriterien	262
Abb. 103: Sequentielle und revolvingende Bildungssysteme	265
Abb. 104: Marketing-Maßnahmen im Systemgeschäft.....	271
Abb. 105: Leistungsketten	278
Abb. 106: Beziehungsebenenmodell von Diller / Kusterer	282
Abb. 107: Umsatzsteigerung durch Kundenbindung	283
Abb. 108: Synoptische Darstellung der Instrumentaleinsatzes in den einzelnen Geschäftstypen	288

Abkürzungsverzeichnis

BFUP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
DBW	Die Betriebswirtschaft
GdWZ	Grundlagen der Weiterbildung
JAV	Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung
JoM	Journal of Marketing
JoMR	Journal of Marketing Research
M&M	Marktforschung & Marketing
m&s	Management und Seminar
PädF	Pädagogische Forschung
w&v	Werben & Verkaufen
w&w	Wirtschaft und Weiterbildung
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfP	Zeitschrift für Personalwirtschaft

I. Einleitung

1. Einführung in die Problemstellung

Im Vergleich der Betrachtungsschwerpunkte von Theorie und Praxis fällt auf, daß eine große Diskrepanz zwischen theoretischer Durchdringung und Praxisbedeutung im Bereich des Bildungsmarketing besteht. Während von einer zunehmenden Bedeutung der Bildung und Weiterbildung gesprochen wird,¹ wurde der Bildungsbereich in der Betriebswirtschaftslehre und im Marketing zunächst vernachlässigt.

Seit einigen Jahren wendet sich die Marketingforschung verstärkt dem Dienstleistungssektor zu.² Hauptbetrachtungsfeld sind dabei Handel, Banken und Versicherungen sowie das Transportgewerbe.³ Dies zeigt sich insbesondere in der zunehmenden Anzahl an Publikationen zu diesen Themen, die den Bildungsbereich allerdings weitestgehend ausblenden.

Der Bereich Bildung stellt sich auf den ersten Blick als sehr heterogen dar (Schulische Ausbildung, Berufliche Erstausbildung, Weiterbildung, Umschulung, Training, Aufstiegsbildung). Daraus ergeben sich in der Praxis wie in der Theorie Probleme bezüglich der Übertragbarkeit allgemeiner Aussagen. Die Problematik der Übertragung von Erkenntnissen verstärkt sich durch die Breite des Anwendungsspektrums der Bildung zusätzlich. In nahezu allen Bereichen des produzierenden Gewerbes nimmt die Bedeutung zusätzlich qualifizierter Arbeitskräfte deutlich zu. Des weiteren bieten immer mehr Anbieter von Sachleistungen Bildungsleistungen als ergänzende Dienstleistung an, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren.⁴

Zugleich ist eine deutliche Professionalisierung der gesamten Branche festzustellen. Sowohl Anbieter als auch Nachfrager gehen mit deutlich gewachsenem Sachverstand an die elemen-

¹ Vgl. *Brödel, R.*: Lebenslanges Lernen - lebensbegleitende Bildung, in: *Lebenslanges Lernen - lebensbegleitende Bildung*, Neuwied 1998, S. 4; *Haselbeck, F.*: Bildung als Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor, in: *Gelbier, H.* (Hrsg.): *Bildungsmarketing*, Frankfurt 1993, S. 181.

² Dies ist besonders durch Veröffentlichungen von Compendien und Handbüchern zu erkennen. Beispielhaft für diese Entwicklung: *Meyer, A.* (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, Stuttgart 1998.

³ Vgl. *Meffert, H.; Bruhn, M.*: *Dienstleistungsmarketing*, Wiesbaden 1995, S. 3.

⁴ Die Firmen Siemens, SAP, Oracle und Hewlett Packard gehörten 1999 zu den umsatzstärksten Anbietern von Schulungen zur Kommunikations- und Informationstechnik. Vgl. *Walther, P.*: Marktstudie: Weiterbildungsanbieter konnten Umsatz wieder steigern, in: *Training aktuell*, H. 5 2000, S. 8.

taren Sachprobleme der Weiterbildung heran.⁵ Dabei sehen sich die Bildungsanbieter mit einem verstärkten Wettbewerb und einem stark veränderten Nachfrageverhalten konfrontiert.⁶ Der zunehmende Wettbewerb nimmt in einigen Segmenten des Bildungsmarktes den Charakter eines Verdrängungswettbewerbes an, was zu einer steigenden Bedeutung von strategischen Aspekten einer marktorientierten Unternehmensführung führt.

Eine steigende Anzahl an Veröffentlichungen hat sich in den letzten Jahren im wesentlichen mit operativen Aspekten des Bildungsmarketing auseinandergesetzt.⁷ Eine reine taktisch-operative Sichtweise führt allerdings dazu, daß die Bildungsanbieter aufgrund der vielfältigen Problemstellungen des Tagesgeschäftes strategische und langfristige Konzepte nicht beachten.

2. Ziel und Aufbau der Arbeit

Aus dem oben geschildertem Zusammenhang leitet sich das Analyseziel dieser Arbeit ab. Auf der Basis des Verständnisses einer Dienstleistung wird mit Hilfe der Erkenntnisse der Forschung ein umfassender strategischer Ansatz zum Bildungsmarketing erarbeitet.

Der hier betrachtete Bildungsmarkt umfaßt das kommerzielle Segment der Erwachsenenbildung. Obwohl die Erkenntnisse des kommerziellen Bildungsmarketing sich auch auf staatliche Anbieter wie Schulen, Fachhochschulen oder Universitäten ausdehnen läßt, sei an dieser Stelle auf die relevante Spezialliteratur hingewiesen.⁸

Dieses Ziel läßt sich in einzelne Teilziele untergliedern, die den Aufbau der Arbeit repräsentieren:

- Klärung der Begriffsfelder Bildung als Dienstleistung, Bildungsanbieter als Unternehmen, Bildungsmarketing und strategisches Bildungsmarketing aus unterschiedlichen Positionen.

⁵ Vgl. *Brödel, R.*: Lebenslanges Lernen - lebensbegleitende Bildung, in: *Lebenslanges Lernen - lebensbegleitende Bildung*, Neuwied 1998, S. 19.

⁶ Vgl. *Gelbter, K. A.; Orthey, F. M.*: Der große Zwang zur kleinen Freiheit, Stuttgart 1998, S. 84ff; *Schnitzler, L.*: Lange Gesichter, in: *Wirtschaftswoche*, H. 31 1994, S. 46.

⁷ Vgl. stellvertretend *Kuntz, B.*: Zukunftsmarkt Kundenseminare, in: *IQ*, H. 6 1998, S. 27f; *Gestmann, M.*: Marketing ist Gold wert, in: *Manager Seminare*, H. 3 2000, S. 65f.

⁸ Vgl. *Wangen-Goss, M.*: Marketing für Universitäten, Spardorf 1983; *DAAD (Hrsg.)*: Internationales Hochschulmarketing, Bonn 1999.

- Darstellung der Methoden der Marketingforschung und Marktsegmentierung im Bildungsbereich.
- Strukturierung des Zielsystems eines Bildungsanbieters.
- Darstellung optionaler Wettbewerbsstrategien.
- Systematisierung der Marktteilnehmerstrategien im Bildungsmarkt.
- Differenzierung und Darstellung alternativer Geschäftsfelder, in denen die erarbeiteten strategischen Profile operationalisiert werden.

Abb. 1 S. 4 zeigt den Aufbau der Arbeit. Die Darstellung der grundlegenden Begriffe der Arbeit erfolgt in Kapitel II aus unterschiedlichen fachlichen Sichtweisen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Synthese alternativer Betrachtungsweisen, da diese Arbeit im Grenzbereich der Marketingwissenschaft und der Erwachsenenpädagogik einzuordnen ist.

Bildungsleistungen weisen aufgrund ihres Dienstleistungscharakters eine starke Interaktion zwischen Bildungsnachfrager und Bildungsanbieter auf. Sowohl aus pädagogischer als auch aus Marketingsicht erweist sich daher eine Analyse der Wünsche und Bedürfnisse der Nachfrager als unumgänglich. Die Darstellung ausgewählter Aspekte der Marketingforschung erfolgt in Kapitel III.1. Eine konsequente marktorientierte Unternehmensführung des Bildungsanbieters hat bestehende Unterschiede zwischen den Abnehmern zu berücksichtigen. Kapitel III.2 stellt daher einen branchenspezifischen Segmentierungsansatz vor.

Kapitel IV.1 stellt die Fortsetzung der Informationsanalyse dar, da hier die Darstellung des Zielsystems der Bildungsanbieter unter Berücksichtigung des Stakeholderansatzes erfolgt.

Die Darstellung eines umfangreichen Strategieansatzes, dem sich der Bildungsmarkt systematisch zuordnen läßt, prägt den Hauptteil des Abschnittes IV.2. Dabei besteht der Anspruch, eine umfassende strukturierende Systematik zu liefern, um so in der praktischen Anwendung der Strategiefindung im Vorfeld keine potentiellen Ausprägungen auszublenden. Die systematische Erarbeitung erfolgt in zwei Stufen. Geschäftsfeldstrategien bilden die Ausgangsbasis der strategischen Ausrichtung des Bildungsanbieters, da sie strategische Grundsatzenscheidungen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen darstellen. Marktteilnehmerstrategien dagegen bestimmen die Position des Bildungsanbieters gegenüber den Abnehmern, Konkurrenten, Absatzmittlern und sonstigen Anspruchsgruppen.