Svenja Möller

Marketing in der Erwachsenenbildung

Studientexte für Erwachsenenbildung

Eine Buchreihe des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE)

Bei der gelben Reihe des DIE handelt es sich um didaktisch strukturierte Bestandsaufnahmen zu Kernthemen der Erwachsenenbildung. Die Studientexte vermitteln fachliches Begründungswissen vor dem Hintergrund des wissenschaftlichen Forschungsstands und einer reflektierten Praxis. Sie eignen sich als Begleitmaterial in Fortbildungen und als Ausbildungsliteratur im Studium. Die Studientexte sind als Selbstlernmaterialien konzipiert und ermöglichen Neueinsteiger/inne/n im Handlungsfeld, erfahrenen Fachkräften und Studierenden die selbstständige Erschließung des Themas.

Wissenschaftliche Betreuung der Reihe am DIE: Dr. Thomas Vollmer

Bisher in der Reihe Studientexte für Erwachsenenbildung erschienene Titel (Auswahl):

Horst Siebert
Theorien für die Praxis
3. akt. und überarbeitete Auflage,
Bielefeld 2011, ISBN 978-3-7639-4266-4

Stefanie Hartz, Klaus Meisel
Qualitätsmanagement
3. akt. und überarbeitete Auflage,
Bielefeld 2011, ISBN 978-3-7639-4248-0

Susanne Lattke, Ekkehard Nuissl, Henning Pätzold
Europäische Perspektiven der Erwachsenenbildung
Bielefeld 2010, ISBN 978-3-7639-4248-0

Ekkehard Nuissl
Empirisch forschen in der Weiterbildung
Bielefeld 2010, ISBN 978-3-7639-4246-6

Dieter Gnahs
Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente
2. akt. und überarbeitete Auflage,
Bielefeld 2010, ISBN 978-3-7639-4244-2

Stefan Hummelsheim
Finanzierung der Weiterbildung in Deutschland
Bielefeld 2010, ISBN 978-3-7639-1976-5

Steffen Kleint
Funktionaler Analphabetismus – Forschungsperspektiven und Diskurslinien
Bielefeld 2009, ISBN 978-3-7639-1975-8

Mona Pielorz
Personalentwicklung und Mitarbeiterführung in Weiterbildungseinrichtungen
Bielefeld 2009, ISBN 978-3-7639-1965-9

Wiltrud Gieseke
Bedarfsorientierte Angebotsplanung in der Erwachsenenbildung
Bielefeld 2008, ISBN 978-3-7639-1955-0

Peter Faulstich, Erik Haberzeth
Recht und Politik
Bielefeld 2007, ISBN 978-3-7639-1949-9

Claudia de Witt, Thomas Czerwionka
Mediendidaktik
Bielefeld 2007, ISBN 978-3-7639-1914-7

Horst Siebert
Lernmotivation und Bildungsbeteiligung
Bielefeld 2006, ISBN 978-3-7639-1931-4

Ingeborg Schüssler, Christian M. Thurnes
Lernkulturen in der Weiterbildung
Bielefeld 2005, ISBN 978-3-7639-1845-4

Weitere Informationen zur Reihe unter
www.die-bonn.de/st

Bestellungen unter
wbv.de

Studientexte für Erwachsenenbildung

Svenja Möller

Marketing in der Erwachsenenbildung

wbv DIE

Herausgebende Institution
Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V.

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ist eine Einrichtung der Leibniz-Gemeinschaft und wird von Bund und Ländern gemeinsam gefördert. Das DIE vermittelt zwischen Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung und unterstützt sie durch Serviceleistungen.

Lektorat: Dr. Thomas Jung

Wie gefällt Ihnen diese Veröffentlichung? Wenn Sie möchten, können Sie dem DIE unter **www.die-bonn.de** ein Feedback zukommen lassen. Geben Sie einfach den Webkey **42/0031** ein. Von Ihrer Einschätzung profitieren künftige Interessent/inn/en.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Verlag:
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld
Telefon: (0521) 9 11 01-11
Telefax: (0521) 9 11 01-19
E-Mail: service@wbv.de
Internet: wbv.de

Bestell-Nr.: 42/0031

© 2011 W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld
Umschlaggestaltung und Satz: Christiane Zay, Potsdam
Herstellung: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
ISBN 978-3-7639-4902-1 (Print)
ISBN 978-3-7639-4903-8 (E-Book)

Meiner Mutter

Inhalt

Vorbemerkungen ... **9**

1. Einführung ... **13**

2. Marketing – Begriffe und Geschichte ... **15**

2.1 Marketingboom ... 15

2.2 Kommerzielles Marketing ... 15

2.2.1 Ursprung und Definition des Begriffs ... 15

2.2.2 Geschichte des Marketing ... 19

2.2.3 Dienstleistungsmarketing ... 23

2.3 Nicht-kommerzielles Marketing ... 24

2.3.1 Marketing für Non-Profit-Organisationen ... 25

2.3.2 Social Marketing ... 28

3. Rezeption des Marketing in der Erwachsenenbildung ... **30**

3.1 Marketing an Volkshochschulen ... 30

3.2 Meilensteine der Marketing-Rezeption ... 32

3.3 Resümee zum „Marketingboom“ ... 36

3.4 Interpretation und Diskussion des „Marketingbooms“ ... 37

3.5 Marketing für Erwachsenenbildung seit dem Jahr 2000 ... 38

4. Rechtsformen in der öffentlichen Weiterbildung ... **43**

4.1 Öffentlich-rechtlicher Rechtsstatus ... 50

4.2 Privatrechtlicher Rechtsstatus ... 57

5. Bildung – ein „Produkt“? ... **61**

5.1 Voraussetzungen für Weiterbildungsmarketing ... 61

5.2 Die Besonderheiten des „Produkts“ Bildung ... 62

5.3 Konsequenzen für das Weiterbildungsmarketing ... 66

6. Systematik des Weiterbildungsmarketing ... 71
6.1 Marketing-Zielsystem ... 72
6.2 Segmentierung ... 72
6.3 Marketing-Instrumente ... 78
6.3.1 Angebotspolitik ... 80
6.3.2 Gegenleistungspolitik ... 81
6.3.3 Kommunikationspolitik ... 85
6.3.4 Distributionspolitik ... 97
6.4 Marketing-Mix ... 101
6.5 Marketing-Organisation ... 101
6.6 Marketing-Kontrolle ... 102

7. Chancen und Grenzen des Marketing in der Erwachsenenbildung – Ein Ausblick ... 104

Glossar ... 109

Literatur ... 112

Abbildungen und Tabelle ... 123

Bildnachweise ... 124

Autorin ... 125

Abstract ... 126

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Vorbemerkungen

Begehr mich! Nimm mich! Kauf mich! Die Trias dieser magischen Botschaft springt einen allgegenwärtig an, läuft man offenen Auges durch die Stadt oder zappt durch die Medien. Überall ist Werbung. Überall Verführung. Überall wird verkauft – oder soll gekauft werden. Marketing ist die Zauberformel der modernen Konsumgesellschaft. In Kombination mit anderen Attributen entstehen verheißungsvolle Neuschöpfungen, wie *Guerilla*-Marketing, *virales* Marketing, *Social-Media*-Marketing, *Ethno*- und *Geo*-Marketing sowie eine ganze Flut immer neuer Begriffe und Konzepte, die sich zumeist auf einen gemeinsamen Nenner beziehen: ein an unternehmerischen Profitinteressen orientiertes Marketing. Aber auch weniger kapitalistisch konnotierten Begrifflichkeiten wie *Dienstleistungs*- oder *Non-Profit*-Marketing haftet der Geruch eines zuvörderst ökonomischen Paradigmas an.

Doch was ist in der Weiterbildung mit solch Begriffskonstrukten und Handlungskonzepten anzufangen? Ja, welcher Stellenwert verbleibt der Bildung bei einer um sich greifenden Fokussierung auf ökonomische Verwertungsinteressen? Und, wie kann Marketing in der Erwachsenenbildung anwendbar gemacht werden – sieht sich doch diese noch vergleichsweise junge Disziplin seit jeher einem pädagogischen Ethos verpflichtet, das den Mechanismen des freien Marktes zu widersprechen scheint?

Um diesen latenten Widerspruch – der im Alltagsgeschäft vieler Weiterbildungseinrichtungen längst keiner mehr ist – auszuhalten, vielmehr um ihn auszuleuchten und in handlungsorientiertes Wissen zu verwandeln, bedarf es eines wissenschaftlich fundierten Austauschs über Herkunft und Verortung von Begriffen und Konzeptionen, die aus der betriebswirtschaftlichen Praxis und der seit den 1950er Jahren darauf aufsetzenden Theoriebildung der Wirtschaftswissenschaften stammen und seit nunmehr drei Jahrzehnten in der Erwachsenenbildung rezipiert werden. Damit geht ein Verständnis der sich historisch wandelnden andragogischen Diskurse zum Topos Marketing, die in das erwachsenenpädagogische Handeln jetziger und künftiger Praktikerinnen und Praktiker vor Ort ausstrahlen, einher. So ist es heute zur Selbstverständlichkeit geworden, dass in Stellenausschreibungen für Erwachsenenbildnerinnen und Erwachsenenbildner neben einschlägigen Fach- und Sozialkompetenzen genau jene Kenntnisse und Fähigkeiten erwartet werden: auf einem sich permanent verändernden Markt von Angebot und Nachfrage agieren und (Weiter)Bildung wie eine Ware nicht mehr nur anbieten, sondern effizient vermarkten zu können. Eben dazu bedarf es in der Praxis eines auf vielfältige Bedingungen und Interessen abgestimmten Marketing – angefangen von strategischen Grundsatzentscheidungen bis zur Umsetzung konkreter Maßnahmen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Beim Blick in eine sich ausdifferenzierende Weiterbildungslandschaft lässt sich erkennen, dass sich das Interesse an und der Zugriff auf Marketing-Konzepte in den zurückliegenden drei Jahrzehnten mäandrierend entwickelt hat: von einer skeptischen bis kritischen Haltung in den 1970er und 1980er Jahren hin zu einem ersten „Marketingboom" in den 1990ern sowie einem zweiten Boom, der nach der Jahrtausendwende einsetzte und heute in einem entspannten Verhältnis – Klaus Meisel nannte es im Vorwort zur dritten Auflage des DIE-Studientexts zum Marketing „professionelle Gelassenheit" – geronnen scheint.

Das vorliegende Buch setzt es sich zum Ziel, die seit drei Jahrzehnten in Bewegung befindliche Diskussion über Marketing in der Disziplin nachzuzeichnen und dabei nicht nur die Begriffsgeschichte und die Rezeption betriebswirtschaftlicher Konzepte in der Erwachsenenbildungswissenschaft, sondern auch deren sukzessive Umsetzung in der Praxis der Weiterbildungseinrichtungen transparent zu machen. Dabei fokussiert Svenja Möller auf zwei von ihr selbst herausgearbeiteten Erkenntnissen: Erstens sei die Umsetzung von Marketing-Prinzipien vor allem in der öffentlichen Weiterbildung – die in diesem Buch im Vordergrund steht – wesentlich von der Rechtsform der Einrichtung und den sich daraus ergebenden Handlungsspielräumen abhängig. In diesem Zusammenhang ist denn auch über die Charakteristika des pädagogischen „Produkts" nachzudenken, das anders als ein industriell gefertigtes oder selbst als ein so genanntes Dienstleistungs-Produkt realisiert wird. Zweitens gelte es, klassische Marketing-Ansätze nicht nur erwachsenenpädagogisch auszudeuten und zu adaptieren, sondern auch in eigenständige Marketing-Strategien einfließen zu lassen. Diese Erkenntnisse bilden das theoretische Fundament der in Kapitel 6 dieses Buches entwickelten Systematik des Weiterbildungsmarketing, die man zweifellos als die eigentliche, zumal innovative Essenz des Studientextes bezeichnen darf. Mit Hilfe des hier vorgestellten Modells, das sich am Marketing für Non-Profit-Organisationen orientiert, werden Erwachsenenbildnerinnen und -bildner in die Lage versetzt, selbstständig und die jeweilige Rechtsform ihrer Einrichtung berücksichtigend, eine eigene Marketing-Strategie zu entwickeln und umzusetzen.

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) war in den zurückliegenden Jahren maßgeblich daran beteiligt, das Verständnis von und die wissenschaftlich fundierte Reflexion über Marketing in der Theorie wie in der Praxis der Weiterbildung voranzubringen. Erste Publikationen erschienen bereits in den frühen 1990er Jahren. Das hierdurch angefachte Interesse in der Weiterbildungsszene wurde durch Konferenzen und eigene Fortbildungsangebote zum professionellen Agieren im Marketing bedient; damit wurden auch neue Entwicklungen angeregt. Bis heute gültige Meilensteine einer wissenschafts- und empiriebasierten Auseinandersetzung mit Marketing in der öffentlichen Weiterbildung stellen die empirische Studie von Svenja Möller in der Reihe *Theorie und Praxis* (2002) sowie der in drei Auflagen erschienene *Studientext* von Ingrid

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Schöll (zuerst 1996) dar. Beide Bücher haben zu einem differenzierten wiewohl reflektierten Umgang mit Marketing-Konzepten in der Praxis der Weiterbildung beigetragen. Beide Autorinnen haben darüber hinaus aufgezeigt, dass eine Adaption von Konzepten aus der betriebswirtschaftlich gewachsenen Marketinglehre nicht zur Absage an pädagogische Prinzipien führen muss.

Die jüngeren gesellschaftlichen Entwicklungen – angefangen bei den bildungs- und finanzpolitischen bis hin zu kommunikationstechnologischen und wissenschaftstheoretischen Rahmenbedingungen – haben das DIE und den Verlag bewogen, einen von Grund auf neuen Studientext zum Marketing in der öffentlichen Weiterbildung vorzulegen, der bewährtes Wissen aus der Erwachsenenbildungswissenschaft und geronnenes Erfahrungswissen aus der Praxis mit aktuellen Entwicklungen und Bedarfslagen zusammenführt und praxisorientiert anwendbar macht. Mit diesem Studientext belegt das DIE nun ein weiteres Mal, dass die Vermittlung von neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen einerseits und aktuellen Bedarfen der Weiterbildungspraxis andererseits zu den zentralen Leistungen des Instituts gehört. Dieser Austauschprozess von Wissenschaft und Praxis soll zu innovativen Diskussionen und weiteren Forschungen anregen. Unterstützt wird er unter anderem durch die Publikationen des DIE, die durch didaktisch aufbereitete, digitale Materialien im Internet (→ www.die-bonn.de) – und dies gilt auch für dieses Buch – ergänzt werden.

Gekauft haben Sie dieses Buch – lassen Sie sich nun *verführen* zu anregender wiewohl kritischer Lektüre des Studientextes und eigenen Marketing-Überlegungen.

Thomas Jung
Deutsches Institut für Erwachsenenbildung –
Leibniz Zentrum für Lebenslanges Lernen

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

1. Einführung

„Marketing“ ist sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der Praxis der Erwachsenenbildung (EB) ein gängiger Begriff. Noch Anfang der 1990er Jahre konnte von einem Begriffswirrwarr ausgegangen werden, das sich inzwischen aufgrund einer Versachlichung der Diskussion sortiert hat.

Der Begriff „Marketing“ ist jedoch bis heute ideologisch aufgeladen und umkämpft. Er evoziert sowohl die Vorstellung von Gewinn-, ja Profitmaximierung als auch das Ideal von Innovation und Professionalität in der Praxis der EB. Während Ersteres dem klassischen Ethos der Erwachsenenbildnerinnen und Erwachsenenbildner diametral gegenübersteht, gehört Letzteres zu einer modernen Orientierung an Management-Maximen in Non-Profit-Organisationen.

Der Grund für die anhaltenden Diskussionen, welche der Begriff in der EB auslöst, ist in verschiedenen Aspekten zu finden. Erstens fehlt vielen Praktikerinnen und Praktikern die Zeit für eine fundierte Auseinandersetzung mit den zugrundeliegenden Begriffskonzepten, so dass sie sich bislang häufig auf (ökonomische) Entscheidungen anderer verlassen müssen. In der Konsequenz bedeutet dies, dass sie ihre Interessen weder adäquat vertreten sehen noch erfolgreich argumentieren können. Zweitens ist die Begrifflichkeit selbst unklar. Das Wort „Marketing“ ist zwar Teil der Alltagssprache, es besitzt aber divergierende Konnotationen. Damit scheint zwar allen Beteiligten das Wort bekannt zu sein, Ausgangspunkt und Zielrichtung einer jeden Diskussion bleiben jedoch notwendigerweise ungeklärt. Drittens haben nicht alle Beteiligten dasselbe fachliche Vorwissen, wenn sie von Marketing reden. Im Alltagsgeschäft der Weiterbildungsinstitutionen werden bei ökonomischen Fragestellungen in der Regel Personen mit Erfahrung in betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten zu Rate gezogen – und nicht die klassisch ausgebildeten Pädagogen. Dadurch kam es in der Vergangenheit auf der Seite der Pädagoginnen und Pädagogen immer wieder zur Selbstwahrnehmung, weniger zu wissen und weniger kompetent zu sein, was wiederum Ressentiments gegenüber dem Marketing an sich zur Folge hatte.

In den letzten Jahren aber hat sich ein professionelles Selbstbewusstsein soweit durchgesetzt, als dass die Praktikerinnen und Praktiker in der Erwachsenenbildung heute wissen, was sie mit Marketing erreichen können und wo die Grenzen liegen, um nicht ihre ureigenen andragogischen Interessen zu verletzen. Diese Gratwanderung müssen alle Haupt- und Nebenamtlichen tagtäglich bewältigen, wenn sie mit Bildungspolitikern und Geldgebern verhandeln, oder wenn sie Teilnehmenden und Lehrenden gegenübertreten, um ihre Marketingziele und -strategien zu erklären.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Marketing in der Erwachsenenbildung – das ist ein besonders komplexes Unterfangen, da wir es mit uns anvertrauten Menschen zu tun haben, die sich zumeist an einer besonderen Schwelle in ihrem Leben befinden. Aus der Forschung zur Erwachsenensozialisation ist bekannt, dass insbesondere erwachsene Lernende dann den Weg in die Weiterbildung finden, wenn sich in ihrem Leben neue Fragen auftun, wenn sie Probleme haben und diese nicht alleine lösen können. Zu Beginn eines jeden Lehr-Lernprozesses vertrauen sich diese Menschen dann den Erwachsenenpädagoginnen und Erwachsenenpädagogen an, um ihren (Lern-)Problemen zu begegnen. Für das Marketing von Bildungsangeboten ist das Wissen um dieses Vertrauensverhältnis zu berücksichtigen. Insofern benötigen wir bei Überlegungen zum Marketing in der Erwachsenenbildungspraxis nicht nur besonderes Fingerspitzengefühl, sondern auch ein theoriebasiertes Verständnis, um die Bedürfnisse der (potenziellen) Teilnehmenden erfüllen und zugleich die Bedarfe des Arbeits- und Weiterbildungsmarktes decken zu können. Marketing für den Bildungsbereich erfordert folglich einen eigenen Ansatz. Der bloße Transfer von Strategien, Konzepten und Methoden aus der Betriebswirtschaftslehre führt hier nicht zum Erfolg.

An dieser Stelle setzt dieses Buch an. Es richtet sich an Hochschullehrende, die es als Begleitmaterial in der Lehre einsetzen können, an Studierende, die es als Grundlagenliteratur während des Studiums und zur Vorbereitung auf Prüfungen verwenden möchten, aber genauso an Praktikerinnen und Praktiker des Weiterbildungsbereichs, die sich praxisbegleitend selbstständig mit der Thematik befassen wollen.

Dieser Studientext ist auch ein Produkt aus über zehn Jahren eigener Forschung und Lehrerfahrung zum Marketing in der öffentlichen Weiterbildung.

Ziele dieses Studientextes sind:

- Der Leser soll wissen, worin sich das kommerzielle vom nichtkommerziellen Marketing unterscheidet und welche Grundlagen es im Marketing in der Erwachsenenbildung gibt.
- Der Leser soll verstehen, dass das Marketing in der Erwachsenenbildung ein eigener und selbstständiger Ansatz ist, weil das „Produkt" Bildung spezifische Besonderheiten aufweist.
- Der Leser soll darüber hinaus in der Lage sein, anhand der gelieferten Marketingsystematik eine eigene Marketingstrategie zu entwickeln.
- Der Leser soll in den Stand versetzt werden, sich über die Besonderheiten des Marketing in der Erwachsenenbildung bewusst zu sein und auf dieser Grundlage eine eigene Marketingkonzeption zu entwickeln.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

2. Marketing – Begriffe und Geschichte

2.1 Marketingboom

Überlegungen, Marketing in Non-Profit-Organisationen im Allgemeinen und in der Erwachsenenbildung bzw. der Volkshochschule (VHS) im Besonderen zu realisieren, sind beinahe so alt wie die Marketinglehre selbst. Besonders dringlich wurde dies im Kontext eines „Marketingbooms" (Möller 2002, S. 7) Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre, der eine dezidierte Marktorientierung für die Erwachsenenbildung forderte. Auslöser dafür war eine volkswirtschaftliche Krise, die zur Entstehung einer marktähnlichen Situation bei gleichzeitig sinkenden Zuschüssen für die öffentlich verantwortete Erwachsenenbildung führte und schließlich das Aufkommen privater Weiterbildungsanbieter beschleunigte.

Bis heute entspricht die Forderung, Erwachsenenbildung zu „vermarkten", für einen Teil der Erwachsenenbildner und Erwachsenenbildnerinnen einer Zumutung, da die ökonomische Betrachtungsweise traditionell kaum eine Rolle spielt und sie sich bei der Anwendung von Marketing auf unbekanntem, nicht genuin erwachsenenpädagogischem, sondern betriebswirtschaftlichem Terrain bewegen. Nicht nur berufsethische, sondern auch politische und strukturelle Hindernisse – sowohl aufgrund öffentlicher Zuschüsse als auch aufgrund des Bildungsauftrags – gehören zur Gratwanderung auf dem Weg zur Marktorientierung, die sich als Teil der Organisationsentwicklung verstehen lässt (vgl. Dollhausen 2008).

Die kurzfristige Auseinandersetzung der Erwachsenenbildung mit dem Thema Marketing Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre wird als „Boom" bezeichnet. Doch diese Auseinandersetzung wurde zwar extensiv, jedoch nicht besonders intensiv geführt. Dass es sich um einen Boom gehandelt hat, zeigt sich u.a. darin, dass die Welle von Publikationen, die das Interesse am Marketing in der Erwachsenenbildung widerspiegelt, nach ungefähr zehn Jahren wieder abgeebbt ist. Seit Anfang des 21. Jahrhunderts ist das Interesse für Marketing in der Erwachsenenbildung wiederum gestiegen. Das zeigt sich darin, dass das Thema nicht nur empirisch untersucht wurde, sondern infolge wissenschaftlicher Diskussionen auch eine Begriffs- und Theoriebildung für die Erwachsenenbildung einsetzte.

2.2 Kommerzielles Marketing

2.2.1 Ursprung und Definition des Begriffs

„Marketing" hat seinen Ursprung im angelsächsischen Gerundium des ins Deutsche übersetzten Verbs „absetzen, vermarkten". Der Begriff spielt darauf an, ein Produkt,

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

das für den Warenverkehr bzw. für den „Markt“ vorgesehen ist, mittels eines Zeichens, d.h. einer „Marke“ (englisch: *brand*), zu kennzeichnen und damit identifizierbar zu machen. Dies geht zurück auf die jahrhundertealte Kulturpraxis, Nutztiere (Pferde und Kühe) und Gebrauchsgegenstände (insb. Keramik und Holz) – bis ins 19. Jahrhundert aber auch Soldaten, Leibeigene oder Sklaven – durch ein „Brandzeichen“ zu markieren. Dabei wurde in der Regel das Initial des Besitzers oder ein stilisiertes Symbol benutzt, das die Wiedererkennbarkeit des Eigentums sichern sollte. In der modernen Marketinglehre finden sich die (Brand)Zeichen als „*brand name*“ bzw. „*trade mark*“ wieder. Dabei wird unterschieden zwischen:

- *Bild*marke, bestehend aus einer in der Regel einfachen, aber einprägsamen Abbildung (der Mercedesstern, der „Apfel“ von Macintosh, die „Fliege“ des Eichborn Verlags etc.)
- *Wort*marke, bestehend aus Wörtern, Zahlen, Buchstaben oder weiteren Schriftzeichen, zumeist als individualisierter Schriftzug (Aral, BMW, Coca Cola, Microsoft, Starbucks etc.)
- *Wort-Bild*-Marke, führt bildliche und schriftsprachliche Zeichen dauerhaft zusammen und wird häufig als Unternehmenslogo verwendet (adidas, DIE, Nestlé, vhs etc.)

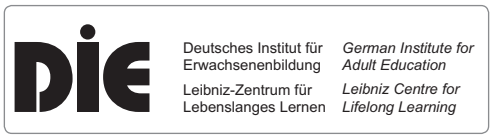

Abbildung 1: Beispiel für eine Wort-Bild-Marke

Darüber hinaus gibt es auch *Hör-*, bzw. *Klang-*, *Farb-* und *Geruchs*marken, die im Kontext von Corporate Design zumeist in Kombination auftreten und in so genannten Slogans gerinnen („Nichts ist unmöglich – Toyota“ oder „Edeka – Wir lieben Lebensmittel“ u.a.).

Ende der 1960er Jahre ersetzte der Terminus „Marketing“ in den Wirtschaftswissenschaften im deutschsprachigen Raum den Begriff „Absatzpolitik“ (vgl. Silberer 1993, S. 20). Absatzpolitik meinte damals alle Entscheidungen eines Unternehmens, die sich auf den Absatz der Produkte auf dem Markt beziehen (Gutenberg 1955). Im Grunde genommen war rein definitorisch damit noch kein Unterschied zum amerikanischen Begriff „Marketing“ vollzogen worden. Die Differenzierung fand im Laufe der Zeit statt, als dem deutschen Begriff „Absatzpolitik“ nur noch ein Teilbereich einer mehrstufigen Marketingstrategie zugewiesen wurde. Wie später noch genauer zu zeigen sein wird, weist dieser Bereich heute im Rahmen einer Marketingstrategie eines von vier Marketinginstrumenten aus. Für das Verständnis von „Marketing“, das häufig äquivalent auch als „Marketing-Management“ bezeichnet wird, bedeutet das, dass damit ein

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Begriff etabliert wurde, der eine umfangreiche Strategie eines Unternehmens bezeichnet, das seine Sach- und Dienstleistungen auf dem Markt absetzen will.

Wie in anderen Wissenschaftszweigen, so gibt es in der Betriebswirtschaftslehre auch verschiedene Schulen und Denkrichtungen: Während in den ersten Grundlagenwerken von Erich Gutenberg (1951) noch der Kombinationsprozess der Produktionsfaktoren favorisiert wurde, wurde dieser Ansatz in den 1960er Jahren vom *entscheidungsorientierten* Ansatz von Edmund Heinen (1962) abgelöst. Dieser besagt, dass die Marketingstrategie auf verschiedenen Entscheidungen basiert und diese sowohl aufeinander aufbauen (systematisch) als auch von einander in zeitlicher wie in logischer Hinsicht abhängen. In der wirtschaftswissenschaftlichen Fachdiskussion entwickelten sich weitere Ansätze:

- der *systemische* Ansatz (Ulrich 1968),
- der *verhaltenswissenschaftliche* Ansatz (Schanz 1977) sowie
- der *situative* Ansatz (Fiedler 1967).

In jüngerer Vergangenheit sind hinzugekommen:

- der *Marketing*-Ansatz,
- der *Ökologie*-Ansatz (Hansen 1993) und
- der *ökologisch-soziale* Ansatz (vgl. Ansätze der Betriebswirtschaftslehre 2010).

Zahlreiche Autoren, die das kommerzielle wie auch das nicht-kommerzielle Marketing geprägt haben, verpflichten sich dem *entscheidungsorientierten* Ansatz, unter ihnen Manfred Bruhn, Werner Hasitschka, Harald Hruschka, Philip Kotler und Heribert Meffert.

Auch das erste Marketing-Modell (Sarges/Haeberlin 1980a), das für die Erwachsenenbildung konzipiert wurde, basiert auf der Entscheidungs- bzw. Ablauflogik (→ Kap. 3.1).

Exemplarisch wird im Folgenden die Definition für Marketing von Manfred Bruhn vorgestellt.

DEFINITION

Marketing

Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen (Bruhn 2010, S. 14).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Aus dieser Definition leitet Manfred Bruhn folgende fünf Merkmale des Marketing ab:

1. Marketing ist „Leitidee einer markt- und kundenorientierten Unternehmensführung" (ebd.). Grundlegend ist dabei die marktwirtschaftliche Wirtschaftsform, die es überhaupt erst ermöglicht, dass sich die Führung eines Unternehmens am Markt bzw. an den Kunden orientiert.

2. Beim Marketing werden die „Unternehmensaktivitäten am Kundennutzen zur Erzielung von strategischen Wettbewerbsvorteilen" (ebd.) ausgerichtet. Das Unternehmen intendiert, den maximalen Nutzen für den Kunden durch die Bereitstellung seiner Produkte und Dienstleistungen zu gewährleisten. Dabei geht es darum, am Kundennutzen orientierte Produkte herzustellen, welche sich besser als Konkurrenzprodukte verkaufen lassen.

3. Marketing bedingt „systematische Planungs- und Entscheidungsprozesse" (ebd., S. 15). Die Entscheidungen, die im Rahmen einer Marketingstrategie getroffen werden, bauen aufeinander auf. Darüber hinaus sollen die Marketing-Instrumente mit System, also nach einem Ablauf- und Aktionsplan, eingesetzt werden, damit die getroffenen Entscheidungen anschließend, korreliert mit den entsprechenden Maßnahmen, kontrolliert werden können.

4. Marketing beinhaltet die „Suche nach kreativen und innovativen Problemlösungen" (ebd.). Hiermit ist das unerbittliche Streben nach neuen Ideen gemeint. Um sich sowohl von der Konkurrenz abheben als auch in seiner Performance von den aktuellen und potenziellen Kunden wahrgenommen werden zu können, ist ein Höchstmaß an Kreativität erforderlich.

5. Marketing erfordert die „interne und externe Integration sämtlicher Marketingaktivitäten" (ebd.). Mit *interner* Integration ist gemeint, dass sich die einzelnen Abteilungen untereinander verständigen, damit sämtliche Daten über den Absatzmarkt für alle Akteure zugänglich gemacht und optimal genutzt werden können. Denn nicht jede Abteilung – zum Beispiel die Produktion – steht in so engem Kundenkontakt wie das Beschwerdemanagement. Ähnliches gilt für das Zusammenwirken mit *externen* Akteuren, wie zum Beispiel Werbeagenturen oder Mitarbeitern im Außendienst und Vertrieb. Dieses Zusammenspiel wird auch als „integriertes Marketing" bezeichnet, denn inzwischen ist das Marketing in vielen Bereichen schon soweit optimiert, dass der Kundennutzen nur noch dadurch gesteigert werden kann, indem unternehmensinterne Synergien erkannt und genutzt werden.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Aufgrund meiner Erfahrung mit Studierenden ist es mir wichtig daraufhinzuweisen, dass der Begriff „Kundennutzen“ missverstanden werden kann. Für viele ist der Begriff „Kunde“ positiv konnotiert: In dem Sinne, dass man sich als Kunde wahrgenommen wohlfühlt. Und es ist im Marketing auch intendiert, dass es dem Kunden gut geht – allerdings unter ökonomischer Prämisse. Mit der „Ausrichtung am Kundennutzen“ ist die Ausrichtung am Kunden und eben nicht am ganzen Menschen gemeint. Denn der Kunde, als Mensch auf seine Kaufkraft reduziert, stellt eine ökonomische Größe dar. Der Begriff „Kunde“ bezieht sich auf die Rolle eines Menschen in der (potenziellen) Kaufsituation und kennzeichnet dessen ökonomische Beziehung zum Unternehmen.

2.2.2 Geschichte des Marketing

Der Beginn des Marketing ist zurückzuverfolgen bis ins ausgehende 19. Jahrhundert, als die ersten, nunmehr industriell produzierten Konsumgüter mit Markennamen versehen wurden (→ S. 16). Um ein Produkt erfolgreicher als die Konkurrenz verkaufen zu können, wurden eben diese Markennamen und/als Unternehmenslogos eingeführt. Die ersten Markenprodukte stammen aus dem Lebensmittelbereich. Zu den ersten Lebensmittel-Markennamen, die überregional bekannt geworden sind, zählen Dr. Oetker, Maggi, Coca Cola und Pepsi. Im Laufe der Zeit wurde der Marketing-Gedanke auch auf Gebrauchsgüter übertragen, z.B. Miele oder Mercedes. Dass sich Marken den Kundenerwartungen anpassen können – ja, müssen, um dem „Zeitgeist“ zu folgen –, lässt sich am Wandel des Logos der Volkshochschule Tübingen ab 1948 zeigen (Abb. 2).

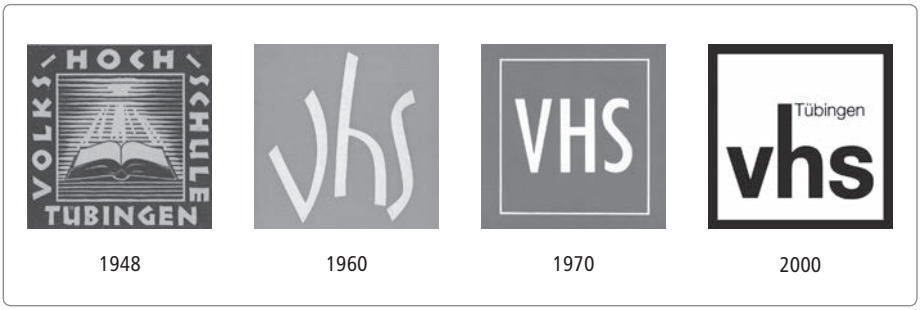

Abbildung 2: Entwicklung des Logos der VHS Tübingen seit 1948

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

BEISPIEL

Die Erfolgsgeschichte der Marke Melitta

Anfang des 20. Jahrhunderts ist der Konsum von Kaffee in Deutschland bereits weit verbreitet, nur die Zubereitung gilt noch nicht als sehr ausgereift. Das Kaffeepulver wird entweder zusammen mit Wasser in einem Topf gekocht oder in der Kanne überbrüht. Welche Zubereitungsart auch immer gewählt wird, jedes Mal muss der Satz von dem eigentlichen Getränk gelöst werden. Dies erfolgt durch Abgießen durch ein Sieb oder einen Kaffeebeutel. Eines Tages kommt der Dresdner Hausfrau Melitta Bentz die bahnbrechende Idee. Sie nimmt aus dem Schulheft ihres Sohnes ein Löschblatt, schneidet es zurecht und bedeckt damit den Boden einer Blechdose, die sie mit zwei Löchern zu einem Filter verwandelt hat. Nun gibt sie Kaffeepulver in ihr Blechsieb und übergießt es mit kochendem Wasser. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Endlich schmeckt der Kaffee, der Satz ist verschwunden und das verfeinert wiederum das Aroma. Sie tüftelt weiter an ihrem Filter und verbessert ihn kontinuierlich. Schließlich meldet sie ihre Erfindung als Patent an. Am 20. Juni 1908 erteilt ihr das Kaiserliche Patentamt zu Berlin Gebrauchsmusterschutz für einen mit „Filtrierpapier" arbeitenden „Kaffeefilter mit auf der Unterseite gewölbtem Boden sowie mit schräg gerichteten Durchflusslöchern".

Nach ersten Vorführungen an der heimischen Kaffeetafel und mit ersten Präsentationen auf Messen perfektionierte sie zusammen mit ihrem Mann Johannes Emil Hugo nicht nur den Melittafilter, sondern gründet auch im Dezember 1908 eine Fabrik, die anfangs in der kleinen Wohnung untergebracht war. Nach mehreren Standortwechseln innerhalb Dresdens zieht die Firma 1929 nach Minden, wo das Unternehmen bis heute seinen Stammsitz hat.

Abbildung 3: Melitta-Plakat aus den 1950er Jahren (© Melitta)

1950 stirbt Melitta Bentz, das Unternehmen wird heute von ihren beiden Enkeln geführt. Die Marke Melitta hat inzwischen Weltruhm erlangt. In den USA ist Melitta im Sektor des Filterpapiers marktführend.

Weniger bekannt ist Melitta Bentz' unternehmerisches Talent. Sie galt bis zu ihrem Tod als das „soziale Gewissen" des Unternehmens. Sie führte nicht nur bereits 1930 das Weihnachtsgeld ein, sondern erhöhte 1932 auch die Anzahl der Urlaubstage von sechs auf 15. 1933 wurden die Wochenarbeitstage auf fünf reduziert (vgl. Melitta 2011).

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurden Marketingstrategien zunehmend auch zur Vermarktung von Investitionsgütern und Dienstleistungen eingesetzt. Nach dem Zweiten Weltkrieg gab es in den westlichen Industrienationen die typische Situation eines Verkäufermarktes: Die Nachfrage war größer als das Angebot (Phase der

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Produktionsorientierung). Die Unternehmen kamen mit der Produktion nicht so schnell hinterher, wie es die Abnehmer gewünscht hätten. Man spricht dann von einem typischen Verkäufermarkt, weil der Verkäufer die Entscheidungsmacht über den Absatz besitzt. In den 1960er Jahren wurde dann aufgrund des Produktionsausbaus (ausgereiftere Technik, erste Einsätze von Computern) der Verkauf von Gütern in vielen Bereichen schwieriger (Phase der *Verkaufsorientierung*). Dies führte zu einer Orientierung an verkaufsfördernden Maßnahmen. Als in den 1970ern allgemeine Sättigungserscheinungen zu verzeichnen waren, herrschte die typische Situation eines Käufermarktes (Phase der *Marktorientierung*). Das bedeutet, dass die Kunden – im Vergleich zum Verkäufermarkt – bestimmen, was sie kaufen und nicht mehr in der abhängigen Situation sind, zu kaufen, was es gibt, sondern sich bewusst für ein bestimmtes Produkt entscheiden. Dies ist auch die klassische Geburtsstunde für Marketing; denn Unternehmen, welche in der Lage waren, „die spezifischen Bedürfnisse der Endabnehmer zu erkennen und ihr Leistungsprogramm darauf abzustellen" (Bruhn 1990, S. 15), hatten Erfolg. In den 1980er Jahren hatten schließlich die Unternehmen Schwierigkeiten, sich gegenseitig voneinander abzuheben (Phase der *Wettbewerbsorientierung*). Seit den 1990ern sind Unternehmen, die frühzeitig politische, gesellschaftliche, technologische und ökologische Entwicklungen diagnostizieren sowie flexibel und schnell darauf reagieren, marktführend (Phase der *Umfeldorientierung*). Die Phase ab 2000 wird als *Netzwerkorientierung* bezeichnet. Unternehmen gelten demnach als erfolgreich, wenn sie in der Lage sind, nicht nur einen einzelnen Aspekt im Marketing, sondern viele Faktoren gleichzeitig zu realisieren; dazu zählt unter anderem auch das Agieren in Netzwerken (vgl. Bruhn 2010, S. 18). Welche Phase sich aktuell herauskristallisieren wird, ist noch offen.

Entwicklungsphasen des Marketing

1950er Jahre – Phase der Produktionsorientierung

1960er Jahre – Phase der Verkaufsorientierung

1970er Jahre – Phase der Marktorientierung

1980er Jahre – Phase der Wettbewerbsorientierung

1990er Jahre – Phase der Umfeldorientierung

2000er Jahre – Phase der Netzwerkorientierung

(Bruhn 2010, S. 15ff.)

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Durch den Generationenwechsel an den Hochschulen und durch die Kritik aus den Reihen der Studentenbewegung kam die Marketinglehre Anfang der 1970er Jahre unter Legitimationszwang. Dies hatte zur Folge, dass der Marketing-Begriff dahingehend ausgeweitet wurde, dass Marketing sich nicht nur auf den kommerziellen Bereich beschränken dürfe, sondern es auch „für nichtkommerzielle Aufgaben und Institutionen möglich sein sollte, durch die Übertragung der Marketingphilosophie und -methoden eine bessere Aufgabenerfüllung zu erreichen" (Bruhn/Tilmes 1989, S. 7). Mit der Ausweitung des klassischen Marketing-Begriffs wurde die Hoffnung verbunden, „sich von dem Geruch zu befreien, allein unternehmerischen Interessen zu dienen" (Merkle 1976, S. 33).

Die Erweiterung des kommerziellen Marketing-Begriffs wurde in zwei Richtungen vorangetrieben. Zum einen beschäftigte man sich mit der Vertiefung des Marketing-Konzeptes („*Deepening the concept of Marketing*"), zum anderen setzte man sich mit der Verbreiterung des Marketing-Konzeptes („*Broadening the concept of Marketing*") auseinander (vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 16ff.).

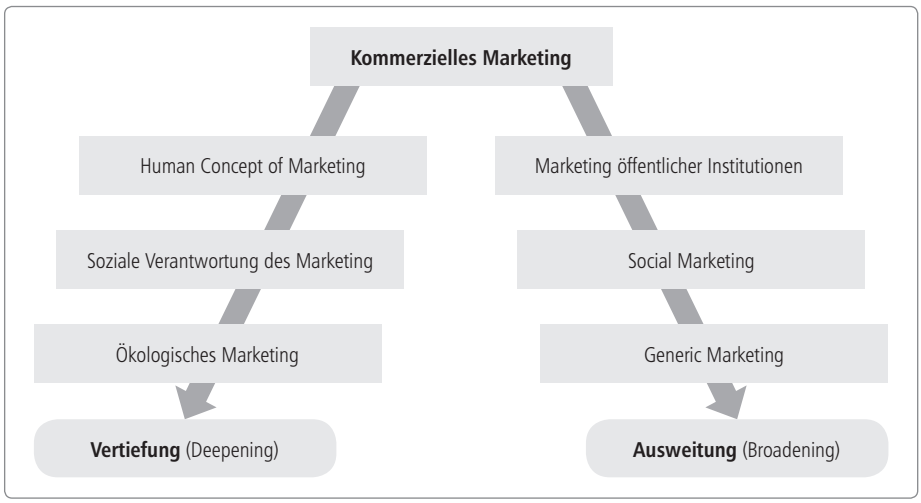

Abbildung 4: Deepening und Broadening des Marketing (Bruhn/Tilmes 1994, S. 17 in Anlehnung an Wehrli 1981, S. 51)

Die erste Ausrichtung forderte die „Überprüfung des Zielsystems im traditionellen Marketing" (ebd., S. 14). Dieser Orientierung entsprangen das „Human Concept of Marketing" von Dawson (Dawson 1976, S. 135ff.), das „ökologische Marketing" (vgl. Hansen 1993, S. 218ff.) und die Idee einer „sozialen Verantwortung des Marketing" (vgl. Bruhn/Tilmes 1989, S. 15). Die Ausgangsfrage könne nicht mehr, am Wohl des Unternehmens orientiert, lauten: „Can it be sold?", vielmehr müsse sich ein Betrieb die Frage stellen: „Is it worth its cost to society?" (Raffée/Wiedmann 1983, S. 187f.).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

„Marketing öffentlicher Institutionen“, „Social Marketing“ und „Generic Marketing“ waren die Resultate der anderen Ausrichtung. Diese sahen die Anwendung des Marketing auf nichtkommerzielle Organisationen des öffentlichen und sozialen Sektors vor (vgl. Bruhn/Tilmes 1989, S. 14f.). Das „Generic Marketing“ (deutsch: allgemeines, universelles Marketing) von Philip Kotler wird in der Regel als funktionale Erweiterung des Social-Marketing-Ansatzes aufgefasst, da es sämtliche „organisationsinternen und -externen materiellen und immateriellen Wertprozesse“ integriere (ebd., S. 17). Der Generic-Marketing-Ansatz ist das am weitesten ausgeweitete Konzept, da darunter „jegliche Form des Austausches zwischen zwei Kontrahenten“ (ebd., S. 13) verstanden wird. Nach Philip Kotlers Auffassung ist „der Austausch der zentrale Begriff des Marketing. Im Austausch wird ein Wert gegen einen anderen geboten“ (Kotler 1978, S. 5). Der Austausch beschränke sich nicht auf Geld, Güter oder Dienstleistungen, sondern beziehe „andere Ressourcen wie Zeit, Energie und Gefühle ein“ (Kotler 1976, S. 234). Auch eine Spende sei als eine Transaktion zu sehen: Geld wird gegen ein gutes Gewissen geboten (ebd.).

Am „Generic Marketing“ ist zu kritisieren, dass jegliche Form des menschlichen Miteinanders als Marketing aufgefasst werden (vgl. Merkle 1976, S. 32). Damit wird nicht nur jede Interaktion als Tausch betrachtet, sondern auch nach dem Kriterium der Effizienz beurteilt. Damit kann die Erweiterung der materialistischen Sichtweise auf immaterielle „Güter“ als nachträgliche Legitimation interpretiert werden. Indem der Objektbereich auf Immaterielles erweitert wird, wird subtil dem herkömmlichen Marketing-Verständnis die „Approbation“ erteilt, da es nicht infrage gestellt, sondern akzeptiert und erweitert wird (vgl. Lenski 1980, S. 60ff.). So soll nachträglich implizit dem klassischen Marketing ein besseres Image verpasst werden – ungeachtet der Tatsache, dass die kapitalistische Produktion wissentlich die Ausbeutung der natürlichen und menschlichen Ressourcen in Kauf nimmt (man denke nur an das Ozonloch, an den Treibhauseffekt, aber auch an die Verschuldung der sogenannten „Dritte“-Welt-Länder).

Werner Hasitschka und Harald Hruschka dokumentieren, dass die „Ausweitung des Anwendungsgebietes vom kommerziellen auf den Non-Profit-Bereich (…) zu hitzigen Diskussionen über die ‚Grenzen des Marketing‘ [führte]“ (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 8). Doch bereits Ende der 1980er Jahre, ein gutes Jahrzehnt nach der Ausweitungsdebatte, war die Diskussion verstummt (vgl. Leven 1987, S. 633).

2.2.3 Dienstleistungsmarketing

Das „Dienstleistungsmarketing“ nimmt eine Brückenfunktion zwischen kommerziellem und nicht-kommerziellem Marketing ein. Es stellt einen Sonderfall dar, weil es sich nicht um konkrete Produkte, sondern um *immaterielle* Dienste handelt. Dienstleistungen sind im Unterschied zu Produkten weder lager- noch transportfähig und häufig nicht sichtbar, weshalb sie „nicht auf Vorrat produziert werden können“ (Mielenhausen 1987, S. 564).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

„Dienstleistungen [sind] immer relativ personalkostenintensiv“ aufgrund der „Nicht-Substituierbarkeit der Rolle menschlicher Leistungsfähigkeit bei ihrem Generierungs- und Gestaltungsprozess“ (Bruhn 1990, S. 30). Insofern will das Marketing von Dienstleistungen ein besonderes Ziel erreichen; denn es geht darum, eine konstante Qualität gewährleisten zu können. Dabei lässt sich die Qualität von Dienstleistern dadurch stabilisieren, dass sie z.B. durch den Besuch von Weiterbildung und Supervision motiviert werden.

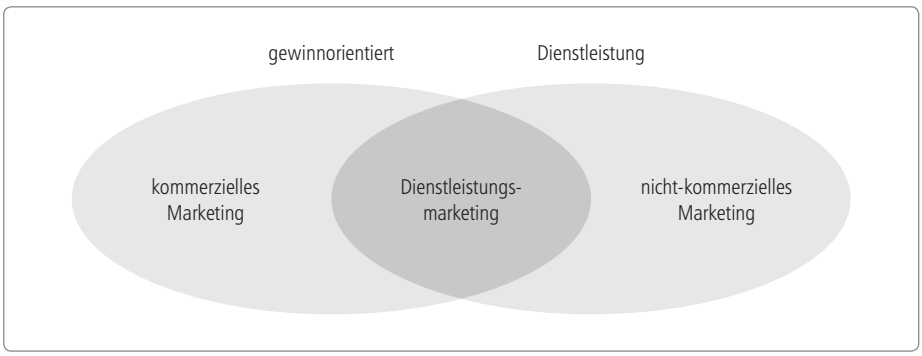

Abbildung 5: Brückenfunktion des Dienstleistungsmarketing

Dienstleistungen werden von Banken und Versicherungen, im Handwerk, von der Touristik, im Gesundheits- und Bildungswesen oder in der Beratung angeboten.

Manfred Bruhn weist in diesem Kontext darauf hin, dass „die Leistungsmerkmale für den Kunden oft nicht objektiv nachprüfbar sind, [weshalb] für die Kaufentscheidung Imagemerkmale des Unternehmens und des jeweiligen Leistungserbringers (z.B. Seriosität, Vertrauens- und Glaubwürdigkeit) eine besondere Rolle“ (ebd., S. 30) spielten.

2.3 Nicht-kommerzielles Marketing

Die Ausweitung des Marketing-Begriffs in den 1970er Jahren resultierte in einer Fülle von Beiträgen und Wortschöpfungen zum nicht-kommerziellen Marketing. Die verschiedenen Begriffe lassen sich in die zwei Gebiete untergliedern:

- Marketing für *Non-Profit-Organisationen* und
- *Social* Marketing

Dabei bezeichnet das „Social Marketing“ oder auch „Sozio-Marketing“ (Holscher 1977, S. 5) die Vermarktung sozialer Ideen mit dem Ziel, einen Bewusstseins- und Verhaltenswandel herbeizuführen (→ Kap. 2.3.2). „Marketing für Non-Profit-Organisationen“ meint die Übernahme des Marketingansatzes auf nicht-kommerzielle Einrichtungen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

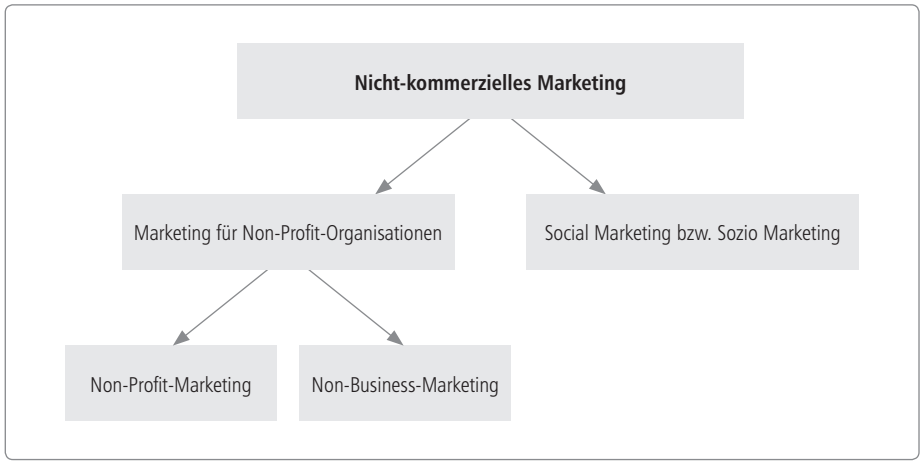

Abbildung 6: Ausweitung des Marketing-Begriffs (eigene Darstellung)

2.3.1 Marketing für Non-Profit-Organisationen

Es gibt bisher keine allgemeingültige Begriffsbestimmung für „Marketing für Non-Profit-Organisationen", das auch als „Non-Profit-Marketing", „nicht-kommerzielles Marketing" oder „Non-Business-Marketing" bezeichnet wird. Ich möchte an dieser Stelle eine (Arbeits-)Definition vorschlagen.

DEFINITION

Marketing für Non-Profit-Organisationen

Bei Marketing für Non-Profit-Organisationen handelt es sich um die Anwendung der Marketing-Philosophie auf Organisationen, die aufgrund ihrer Zielsetzung, ihrer Aufgaben und ihrer Struktur nicht zum klassischen kommerziellen Sektor gezählt werden.

Um der Begrifflichkeit einer „Non-Profit-Organisation" näherzukommen, unterscheiden Werner Hasitschka und Harald Hruschka „Bedarfswirtschaften" im Gegensatz zu „Erwerbswirtschaften" als „Organisationen, deren dominantes Oberziel die Abgabe von Realgütern bzw. ein Transfer von Nominalgütern (Leistungsangebot zur Bedarfsdeckung) darstellt" (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 8). „Realgüter" sind beispielsweise Essen auf Rädern, „Nominalgüter" zum Beispiel Stipendien (vgl. Leven 1987, S. 633).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Non-Profit-Organisationen gehören zu den Bedarfswirtschaften. Bei der Zielsetzung orientieren sie sich an einem Bedarf, dem sie durch das Erbringen spezifischer Leistungen abhelfen wollen. Profit-Organisationen sind hingegen Erwerbswirtschaften, welche Gewinne erzielen wollen.

Non-Profit-Organisationen lassen sich anhand folgender Kriterien von kommerziellen Unternehmen abgrenzen:

- Gewinnziel,
- formales Zielsystem,
- rechtlicher Status und
- Aufgaben.

Gewinnziel

Nicht-kommerzielle Organisationen sind *ex definitione* nicht gewinnorientiert. Es wird daher behauptet, dass dadurch die „Bedarfswirtschaftlichkeit" (d.h. das Erbringen spezifischer Leistungen) zum „Hauptzweck" dieses Organisationstyps wird und dabei die Vergütung der erbrachten Leistungen völlig unberücksichtigt bleibt (Bruhn/Tilmes 1994, S. 36). Dieses Kriterium ist nicht ganz eindeutig, wie Manfred Bruhn und Jörg Tilmes erläutern, denn „die Gemeinwohlorientierung eines öffentlichen Unternehmens, das in der Literatur den nichtkommerziellen Organisationen zugeordnet wird (…), (schließt) eine Gewinnerzielung nicht aus" (ebd.). Beispiele dafür sind die Deutsche Bahn oder Unternehmen der Energiewirtschaft.

Formales Zielsystem

Das Ziel, „dem bei konfliktärer Zielsituation (…) erste Priorität zugeordnet wird", wird als oberstes Organisationsziel formuliert (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 8). Dieses Kriterium wird auch als „formales Zielsystem" (ebd.) bezeichnet. Das Oberziel ist bei Non-Profit-Organisationen „die Bedarfsdeckung mit Realgütern (materielle Wirtschaftgüter, Dienstleistungen) bzw. der Transfer von Nominalgütern (Geld, Ansprüche auf Geld, wie etwa bei Spendenorganisationen, Studienbeihilfeorganisationen, Kreditgenossenschaften)" (ebd., S. 9). Um in der Praxis von Non-Profit-Organisationen herauszufinden, wie das „formale Zielsystem" beschaffen ist, bezieht man sich entweder auf die Statuten, Satzungen oder Gesellschaftsverträge oder „auf eventuell beobachtbare ‚informale' Interpretationen durch beauftragte Entscheidungsträger (Geschäftsleitung, Management)" (ebd., S. 7). Das Kriterium ist mit Blick auf die Bedarfswirtschaftlichkeit allerdings nicht ganz eindeutig. Es bleibt offen, ob „ein zeitlich abgegrenzter (periodisierter) Überschuß der Erträge über die Aufwendungen einer Nonprofit-Organisation bereits eine Zielverschiebung in Richtung erwerbswirtschaftlicher Unternehmen" (ebd.) sei.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Rechtlicher Status

Ursprünglich wurden *öffentliche* Einrichtungen dem Non-Profit-, *private* dem kommerziellen Bereich zugeordnet. Als öffentliche Einrichtungen galten in der ehemaligen Bundesrepublik die Bundespost, die Bundesbahn, Versorgungs- und Verkehrsbetriebe, Rundfunkanstalten. Seit Beginn der 1990er Jahre gab es insbesondere bei den sogenannten Staatsbetrieben – in der Regel im Zusammenhang mit Teilprivatisierungen – Veränderungen des Rechtsstatus. Inzwischen ist die Deutsche Post zwar noch öffentlich, ist seit ihrem Börsengang jedoch keine Non-Profit-Organisation mehr. Die Deutsche Bahn ist weiterhin eine öffentliche Unternehmung, hat jedoch Streckenabschnitte privatisiert. Weitere Beispiele weisen andere Besonderheiten auf: Eine öffentliche und zugleich erwerbswirtschaftliche Unternehmung ist die Lufthansa, eine öffentliche und nicht-erwerbswirtschaftliche der Deutsche Entwicklungsdienst oder das Müttergenesungswerk (vgl. Bruhn/Tilmes 1989, S. 37). Es gibt jedoch auch private nicht-kommerzielle Institutionen, zum Beispiel die Privaten Versorgungsbetriebe oder die Deutsche Welthungerhilfe (vgl. ebd., S. 38).

Aufgaben

Als viertes Kriterium wird der Aufgabenbereich einer Organisation herangezogen. Unter dieses Kriterium fallen Institutionen, die sich die Bewältigung sozialer Aufgaben zum Ziel gesetzt haben. Dies sind Organisationen, „die ausschließlich mit der Verfolgung (Lösung) sozialer Ziele (Probleme) betraut sind“ (ebd., S. 39).

BEISPIEL

Zu Non-Profit-Organisationen gehören

- kulturelle Einrichtungen, wie Museen, Theater, Opernhäuser
- kommunale Sporteinrichtungen
- öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten
- kirchliche und karitative Organisationen, wie die Diakonie, die Caritas oder das Deutsche Rote Kreuz
- öffentliche Institutionen, wie Krankenhäuser, Stiftungen und öffentliche Verwaltung, Bildungseinrichtungen, wie Kindergärten, Schulen, Universitäten
- Interessenverbände, wie politische Parteien, Freizeitvereine, Genossenschaften, Gewerkschaften, Kammern
- private Haushalte
- Volkshochschulen gehören auch zu den Non-Profit-Einrichtungen (da sie laut Bildungsauftrag und Rechtsstatus nicht gewinnorientiert sind)

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

2.3.2 Social Marketing

Der Terminus wurde erstmals von Philip Kotler und Gerald Zaltmann 1971 (Kotler/Zaltmann 1971, S. 3ff.) verwendet. Sie definieren den Begriff folgendermaßen:

DEFINITION

Social Marketing

Social Marketing ist der „Entwurf, die Durchführung und Überwachung von Programmen, die darauf abzielen, die Akzeptanz gesellschaftlicher Ideen zu beeinflussen" (Kotler/Zaltmann 1976, S. 196).

Bei Social Marketing geht es also vordergründig um die Vermarktung von Ideen und Vorstellungen. Es zielt darauf ab, bei den angesprochenen Personengruppen eine Verhaltensänderung herbeizuführen.

Zu unterscheiden ist dieser Begriff vom „Social Media Marketing". Dieses sieht die strategische, subtile Nutzung – auch als „virales Marketing" bezeichnet – sozialer Beziehungen im Internet vor und ist ein Teilbereich des „Guerillamarketing" (→ Kap. 6.3.3). Es sieht die Einbindung der Zielgruppe ausschließlich über soziale Netzwerke oder Dienste in einer relevanten Online- oder anderen Community vor. Das Social Media Marketing lässt sich als Instrument des kommerziellen Marketing verorten; es ist einerseits aggressiv und andererseits subtil, so dass es sich nicht den ethischen Prämissen des Non-Profit-Bereichs verpflichtet fühlt.

Social-Marketing-Kampagnen sind die „Aktion Mensch" des ZDF, bei der es seit 1964 darum geht, Menschen mit Behinderungen wahrzunehmen, zu unterstützen und in die Gesellschaft zu integrieren, oder „Brot für die Welt" des Diakonischen Werkes. Hier ist das Ziel, den Menschen in den westlichen Industrienationen den eigenen Wohlstand bewusst zu machen und gleichzeitig die Spendenbereitschaft zu erhöhen.

Weitere Beispiele sind die Aufrufe des Deutschen Roten Kreuzes „Spende Blut", die lange Zeit in den Zügen der Deutschen Bahn zu sehen waren, oder die Aktion „Reisen statt Rasen" des Bundesverkehrsministeriums, mit der an Autobahnen an die Rücksichtnahme der Autofahrer für sich selbst und das Gemeinwohl appelliert wird, um die Zahl der Verkehrstoten zu reduzieren.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

BEISPIEL

Eine spektakuläre Inszenierung für den Klimaschutz war die Aktion von Greenpeace zusammen mit dem englischen Künstler Spencer Tunick. Am 18. August 2007 versammelten sich ca. 600 unbekleidete Menschen auf dem Aletschgletscher in den Schweizer Alpen, um auf die Gletscherschmelze in Folge des globalen Treibhauseffektes aufmerksam zu machen.

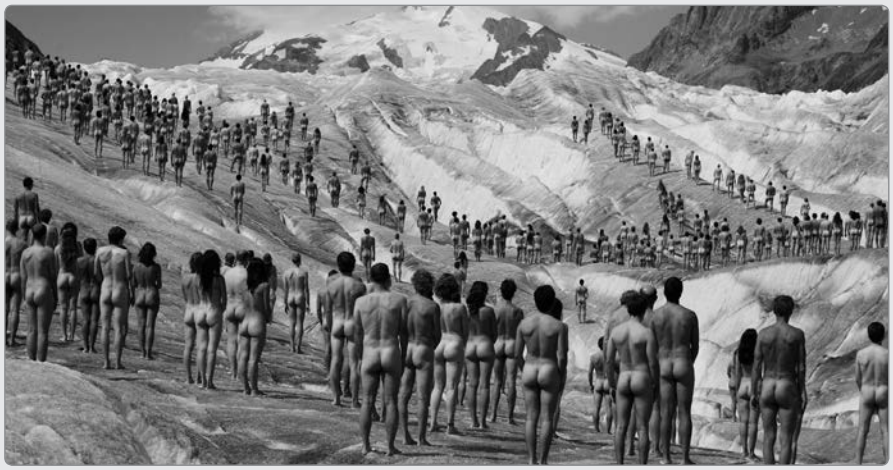

Abbildung 7: Kalte Füße für das Klima (© Michael Würtenberg)

ZUR REFLEXION

- Denken Sie an Ihre Kindheit zurück. An welche Marken-Namen können Sie sich erinnern? Skizzieren bzw. beschreiben Sie drei konkrete Marken. Was gehört(e) noch zu den jeweiligen Marken (Logo, Image, Slogan, Musik etc.)? Welche Marketingkanäle sind genutzt worden bzw. werden heute genutzt?
- Befragen Sie ältere Menschen in ihrem familiären Umfeld, welche Marken sie erinnern. Recherchieren und beschreiben Sie anhand dieser Beispiele den historischen Wandel des jeweiligen Corporate Design und die dazugehörigen Marketingkanäle und -strategien.
- Worin unterscheidet sich „kommerzielles" von „nicht-kommerziellem" Marketing? Stellen Sie die Merkmale tabellarisch gegenüber.

Lektüreempfehlung

- Bruhn, M. (2010): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden, 10. Aufl.
- Hasitschka, W./Hruschka, H. (1982): Nonprofit-Marketing. München
- Kotler, P./Bliemel, F. (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. Stuttgart, 10. Aufl.

3. Rezeption des Marketing in der Erwachsenenbildung

Bis in die Mitte der 1980er Jahre besaßen die fast ausschließlich öffentlich finanzierten Volkshochschulen quasi ein Weiterbildungsmonopol. Die u.a. durch die voranschreitende Staatsverschuldung bedingte volkswirtschaftliche Krise Ende der 1980er Jahre bewirkte Sparmaßnahmen der öffentlichen Hand in weitem Ausmaß, darunter auch bei den Volkshochschulen. Zeitgleich führte das Aufkommen privater Weiterbildungsanbieter zum Monopolverlust der Volkshochschulen und zur Entstehung eines Weiterbildungsmarktes. Um der neuen Konkurrenz- und Marktsituation zu begegnen, wurden Forderungen nach Marketing für Volkshochschulen laut.

3.1 Marketing an Volkshochschulen

Die Ansätze für ein Marketing in der Erwachsenenbildung basieren zum einen auf den Konzepten des Non-Profit-Marketing, zum anderen leiten sie sich in Bezug auf die Definition des Bildungsangebots aus jenen des Dienstleistungsmarketings (vgl. Bernecker 2001) ab. Die bis heute vielzitierten Modelle für ein Marketing an Volkshochschulen – von pädagogischer Seite – beruhen auf dem ablauflogischen Entscheidungsmodell (→ Abb. 8) von Werner Sarges und Friedrich Haeberlin (Sarges/Haeberlin 1980a S. 23) und – von betriebswirtschaftlicher Seite – auf dem Arbeitspapier „Marketing-Management von Volkshochschulen“ (Raffée/Gottmann 1982), das am Institut für Marketing an der Universität Mannheim entwickelt worden ist. Beide Ansätze basieren auf dem entscheidungslogischen Paradigma (→ Kap. 2.2.1), was bereits darauf hinweist, dass auch in der Betriebswirtschaftslehre ein Selektionsprozess stattgefunden hat. Beide Konzepte unterscheiden sich weder in ihrer Grundausrichtung und Zielsetzung noch in ihrem Gehalt. Aufgrund seiner Ausführlichkeit und stärkeren Detailliertheit will ich im Folgenden das Modell von Werner Sarges und Friedrich Haeberlin vorstellen.

Das ablauflogische Entscheidungsmodell von Werner Sarges und Friedrich Haeberlin basiert auf dem entscheidungsorientierten Ansatz, d.h. die Entscheidungen folgen einer sogenannten Ablauflogik systematisch. In diesem Modell beginnt die Umsetzung von Marketing mit der Bildung von *realen Oberzielen*, die sich von *offiziellen Oberzielen* ableiten. Dabei sind mit realen Oberzielen die Ziele der Weiterbildungseinrichtung gemeint, die in eine Zielhierarchie eines Verbandes oder Trägers – den offiziellen Oberzielen – eingebunden sind. Bevor dann die *Marketing*ziele definiert werden, müssen diverse *Informationen* über externe Bedingungen (Adressaten und Konkurrenz) und

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

interne Ressourcen (Personal, Sachmittel und Finanzen) eingeholt werden (vgl. Sarges/Haeberlin 1980a, S. 22ff.). Die *operativen* bzw. Marketingziele „ergeben sich als Möglichkeit aus der Differenz zwischen dem Soll der realen Oberziele und dem Ist der externen Gegebenheiten unter den Restriktionen externer und interner Art“ (ebd., S. 22).

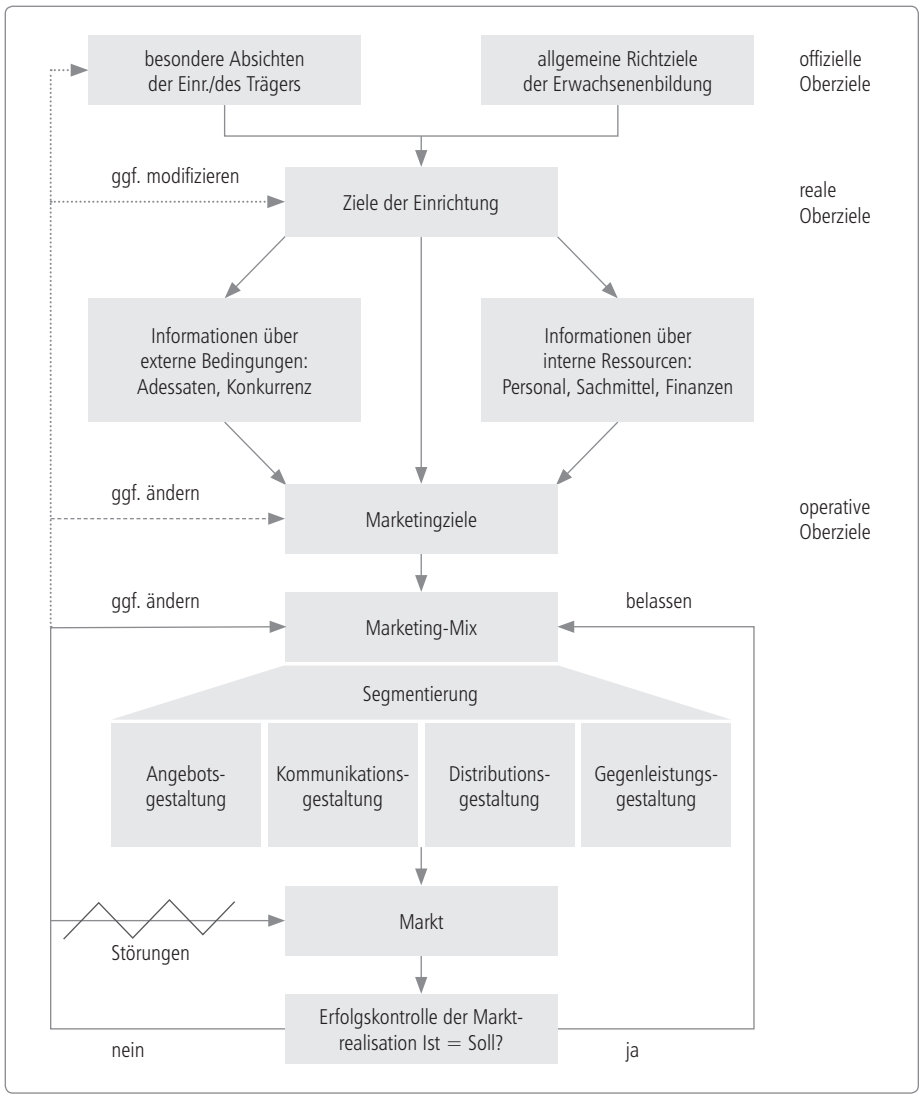

Abbildung 8: Ablauflogisches Entscheidungsmodell von Werner Sarges und Friedrich Haeberlin (Sarges/Haeberlin 1980a, S. 23)

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Die Stufen dieses Entscheidungsmodells entsprechen den Schritten einer Marketing-Strategie: Nachdem die verschiedenen Einrichtungs- und Marketingziele definiert worden sind, sollen sie in einem Marketing-Mix, bestehend aus Angebots-, Kommunikations-, Distributions- und Gegenleistungsgestaltung, operationalisiert und umgesetzt werden. Abschließend soll eine Erfolgskontrolle erfolgen, nach deren Ergebnis der Marketing-Mix „belassen" (ebd., S. 23) oder die Ursache erforscht und einzelne vorangegangene Marketingentscheidungen modifiziert werden müssen.

Auch wenn diese Strategie theoretisch plausibel erscheint, so ist doch darauf hinzuweisen, dass sie ein Ideal darstellt, das sich so in der Realität nicht finden lässt. Für seine Umsetzungsmöglichkeiten in den Erwachsenenbildungsalltag ist vor allem die Rechtsform maßgeblich, woraus unterschiedliche Entscheidungs- und Handlungsspielräume resultieren (→ Kap. 4).

Bevor es um den praktischen Transfer von Marketing (→ Kap. 5.) und seine rechtlichen Voraussetzungen (→ Kap. 4) geht, möchte ich zunächst die theoretische Auseinandersetzung mit Marketing in der Erwachsenenbildung unter historischem und analytischem Aspekt betrachten. M.E. ist es wichtig, als Erwachsenenbildnerin und -bildner die Standpunkte der eigenen Zunft zu kennen, um einerseits im praktischen Kontext Verständnis für eventuelle Ressentiments und andererseits im theoretischen Kontext ein professionelles Selbstbewusstsein auf Basis der eigenen Professionsgeschichte entwickeln zu können. Denn gerade für (Erwachsenen-)Pädagogen ist es aus meiner Erfahrung wichtig, in Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen – zu denen die Implementierung von Marketing und eine Änderungen der Rechtsform gehören – den eigenen Standpunkt fundiert vertreten zu können. Die Kenntnis historischer Zusammenhänge kann dabei ein Schlüssel sein.

3.2 Meilensteine der Marketing-Rezeption

Unter „Marketingrezeption" wird die bewusste Suche nach und Übertragung von Begriffen und Strategien der (nicht)kommerziellen Marketinglehre für und in die Erwachsenenbildung verstanden. Die erste erwähnenswerte Übernahme von Management-Ansätzen ist für das Jahr 1974 zu verorten: hier erschienen das Handbuch „Management und Recht der Erwachsenenbildung" (Beckel/Senzky 1974). Hierin werden erste Versuche unternommen, Theorien und Erkenntnisse aus dem Management für die Andragogik zu übernehmen. In seinem Aufsatz „Management der Erwachsenenbildung. Eine Einführung" beginnt Klaus Senzky mit einer Situationsbeschreibung der Weiterbildung. Von der Feststellung, dass „die Weiterbildung Erwachsener (…) wie jedes andere Unternehmen eine wirksame und zugleich humane Zuordnung von Aufgaben, Personen und Sachmitteln [erfordert]" (Senzky 1974, S. 11), leitet er ihre Leistungsfähigkeit und ihren

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Erfolg von der „überlegten Steuerung und Regelung“ (ebd.) des Zusammenspiels dieser drei Komponenten ab. Mit dem „Ausbau der Erwachsenenbildung“ (ebd.), den er auf der Basis einer diagnostizierten Erweiterung und Veränderung der Komponenten fordert, wird der Rekurs auf das Management notwendig, da das herkömmliche klassische Modell der bürokratischen Organisation nicht ausreicht. Dennoch betont er, dass sich das Management der Erwachsenenbildung „erkennbar von wirtschaftlich-kommerziellen und administrativ-instanziellen Anwendungsformen“ (ebd., S. 21) unterscheiden müsse. Erstmals ist vom „Anbieten und Ausüben von Dienstleistungen“ (ebd.) in der Erwachsenenbildung die Rede. Diese bleibt jedoch eine „förderungswürdige Gemeinschaftsaufgabe, (…) (die) wirtschaftlich und rationell, jedoch nicht gewinnorientiert wahrzunehmen“ (ebd., S. 21f.) ist, weshalb „die wirtschaftsüblichen Kategorien des Managements (…) umzudenken“ sind. Wenngleich diese Umsetzung erst ansatzweise erfolgt, so ist diese Einführung eine erste offizielle Hinwendung zum Management der Erwachsenenbildung.

1980 wird mit „Marketing für die Erwachsenenbildung“ von Werner Sarges und Friedrich Haeberlin (1980b) eine Aufsatzsammlung veröffentlicht, die sich differenzierter als Albrecht Beckel und Klaus Senzky mit der Thematik auseinandersetzt. Die Autoren dieses Sammelbandes untersuchen aus unterschiedlichen Perspektiven die Möglichkeit der Rezeption von Marketing-Wissen. Es werden Teilaspekte wie Marktsegmentierung und Marketingkontrolle herausgearbeitet (vgl. Bergler 1980, S. 151ff.), den Kern dieses Buches bildet jedoch der Aufsatz „Marketing für die Erwachsenenbildung“ von Werner Sarges und Friedrich Haeberlin. Hier stellen die Autoren das bereits oben dargestellte „ablauflogische Entscheidungsmodell für ein Marketing-Management“ (Sarges/Haeberlin 1980a, S. 22ff.) der Erwachsenenbildung vor und beziehen sich ausdrücklich auf ein Management von Volkshochschulen, das sich am klassischen Marketing orientiert. Auch hier muss die Pionierleistung dieses Werkes hervorgehoben werden – wenngleich an diesem Modell Kritik geübt werden kann, da es vom kommerziellen Marketing quasi idealtypisch auf die Erwachsenenbildung übertragen wurde, ohne dabei empirische Belege anführen zu können. Das Modell kann zwar zur Veranschaulichung einer Marketing-Strategie dienen, aufgrund seines hohen Abstraktionsgrades jedoch nicht als handlungsleitend eingestuft werden. Dennoch ist dieser „Sammelband von Sarges/Haeberlin (…) insgesamt als wichtiger Meilenstein der Pädagogik zu betrachten, der aussichtsreich den Weg in die Zukunft gewiesen hat“ (Geißler 1991, S. 151), wenngleich sich darauf vorerst keine „eigenständige Forschungslinie (…) aufbauen [ließ]“ (Künzel/Böse 1995, S. 19).

Das erste umfangreiche, auf die Volkshochschule bezogene und auf empirische Untersuchungen gestützte Werk kommt aus der Betriebswirtschaftslehre und ist Gosbert Gottmanns Dissertation „Marketing von Volkshochschulen“ (Gottmann 1985). Darin analysiert er, „in welchem Umfang die Volkshochschulen bereits Ansätze zu

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

einem Marketing zeigen, (…) (und) von welchen Faktoren die Marketingaktivitäten (…) beeinflußt werden“ (ebd., S. 4). Die Datengrundlage seiner Forschungen bezieht er ausschließlich aus baden-württembergischen Volkshochschulen. Zur Analyse der schriftlichen Befragung bildete Gosbert Gottmann fünf Marketing-Niveaus, die sich an der Quantität geleisteter, vorab definierter Marketingaktivitäten (max. 28) orientieren. Zu den Aktivitäten gehören beispielsweise Werbung für schlecht besuchte Veranstaltungen, intensivere Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, übergreifende Planung von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Ergebniskontrolle (vgl. ebd., S. 76f.). 91,7 Prozent der Volkshochschulen gaben weniger als 17 Marketingaktivitäten an und erreichten ein mittleres bis sehr niedriges Marketing-Niveau. Problematisch an der rein quantitativen Vorgehensweise ist, dass sowohl die einzelnen Marketingaktivitäten als gleichwertig eingestuft und nicht qualitativ unterschieden werden als auch unscharfe Grenzen zwischen den Items zu Missverständnissen führen können. Werbung für schlecht besuchte Veranstaltungen kann auch unter „Öffentlichkeitsarbeit und Werbung“ subsumiert werden und fällt somit einmal aus dem Raster. Am Erhebungsinstrument der ausschließlichen schriftlichen Befragung ist zu kritisieren, dass den Mitarbeitenden die Einschätzung ihrer Aktivitäten als „marketingrelevant“ überlassen bleibt. Unberücksichtigt bleibt hier, dass viele an der Volkshochschule Tätige ihrer Alltagsroutinen gar nicht im Sinne von Marketingaktivitäten reflektieren (vgl. Robak 2004). Im Rahmen einer qualitativen Erhebung ließen sich die Interviewpartner diesbezüglich beim Antworten unterstützen. In seiner Analyse kommt der Autor schließlich zu dem Ergebnis, dass

> sich die Volkshochschulen bislang lediglich ansatzweise an den Prinzipien der Marketingkonzeption orientieren und nur partiell das Marketinginstrumentarium zum Einsatz bringen. Ein Volkshochschulmarketing im Sinne einer marktorientierten Führung der Volkshochschulen existiert bislang kaum (Gottmann 1985, S. 335).

Ende der 1980er Jahre erscheint ein Buch zum Marketing für innerbetriebliche Weiterbildungsangebote (Cramer 1987), das sich am Dienstleistungsmarketing orientiert. Problematisch daran ist allerdings, dass es sich um das „Marketing“ einer innerbetrieblichen Dienstleistung handelt, die keine Marktstrukturen aufweist (vgl. Künzel/Böse 1995, S. 43). Auch die Studie zum Bildungsmarketing für Klein- und Mittelbetriebe (Stahl 1990) ist in diesem Kontext zu erwähnen. Sie ist auf die Marktorientierung von Angeboten der beruflichen Bildung für Betriebe spezialisiert.

Seit Ende der 1980er Jahre ist ein wachsendes Interesse am „Marketing in der Volkshochschule“ zu verzeichnen. Einige pädagogische Zeitschriften behandeln das Thema schwerpunktmäßig (vgl. Außerschulische Bildung 4/1989; Volkshochschule 6/1990; Lernfeld Betrieb 3/1991; Hessische Blätter für Volksbildung 4/1993 und 2/1995; FBI – Forum

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

der Bildungsinitiativen 1/1997; Grundlagen der Weiterbildung 6/1994 und 3/2000; Das Forum 2/1999). Tagungen und Kongresse mit dem Titel „Bildung zwischen Staat und Markt“ (Benner u.a. 1996) sowie Fortbildungen des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) (vgl. Fortbildungen 1996, S. 17f.) dokumentieren die rege Auseinandersetzung mit Marketing für die Erwachsenenbildung, insbesondere die Volkshochschule. Erste Resultate zeitigen Marketing-Konzeptionen für einzelne Volkshochschulen, die allerdings auf unterschiedlichsten Abstraktionsniveaus anzusiedeln sind (vgl. Nüßler 1990; Talanow 1990). Die PAS/DVV (heute DIE) erweist sich als wortführend und publiziert eine Reihe einschlägiger Werke. In dem 1993 erschienenen Band „Betrieb statt Behörde“ (Nuissl/Schuldt 1993) wird beispielsweise rückblickend die Umwandlung der Hamburger Volkshochschule in einen Landesbetrieb beschrieben.

Als Meilenstein ist der Band „Marketing für die Erwachsenenbildung?“ (Meisel u.a. 1994) zu kennzeichnen. Darin werden verschiedene Bereiche eines Marketing für Volkshochschulen diskutiert. Anliegen der Autorinnen und Autoren ist es, die Frage zu klären, „wozu und für welche Qualität von Bildung das Marketingdenken genutzt“ (Meisel 1994b, S. 12) wird. In seinem Beitrag stellt Klaus Meisel dezidiert die aktuellen Entwicklungen in der Diskussion zur Rezeption von Marketing in der Erwachsenenbildung zusammen und diskutiert die Marketingansätze im Volkshochschulbereich (vgl. Meisel 1994a, S. 13ff.). Ingrid Schöll vermittelt in ihrem Aufsatz einen Einblick in die Marketingpraxis der von ihr damals geleiteten Volkshochschule Witten-Wetter-Herdecke, in der alle Marketinginstrumente (Angebots-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik) zum Einsatz kamen (vgl. Schöll 1994, S. 59ff.). In demselben Band problematisieren sowohl Ekkehard Nuissl als auch Erhard Schlutz für die Volkshochschule das Spannungsverhältnis zwischen Einsparungen der öffentlichen Haushalte und Erfüllung des Bildungsauftrags (vgl. Nuissl 1994, S. 147ff.; Schlutz 1994, S. 181ff.). Schließlich wird im Beitrag von Ekkehard Nuissl und Antje von Rein die Bedeutung von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für Volkshochschulen herausgestellt (vgl. Nuissl/Rein 1994, S. 165ff.). Auf den wegweisenden Sammelband folgen drei DIE-Studientexte: „Corporate Identity“ (Nuissl/Rein 1995a; Rein/Sievers 2005), „Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen“ (Nuissl/Rein 1995b; Rein/Sievers 2005) und „Weiterbildungsmarketing“ (Schöll 1996; 2005), die Teilaspekte näher ausleuchten.

Wiederum mit einem einzelnen Aspekt warten Klaus Künzel und Georg Böse (Künzel/Böse 1995) auf. Sie untersuchen in einer explorativen Studie sowohl die Werbepraxis verschiedener Weiterbildungsanbieter als auch die Werbewirkung bei verschiedenen Zielgruppen (Familienfrauen, Seniorinnen, Senioren und Arbeitslose). Schließlich werden eigene werbliche Maßnahmen gestaltet und von den genannten Zielgruppen bewertet. Ebenso wertvolle Anregungen finden sich in den beiden Sammelbänden „Bildungsmarketing“ (1993) und „Weiterbildungsmarketing“ (1997) von Harald Geißler.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Nach Klaus Meisel, Klaus Künzel und Georg Böse ist Monika Schmidt (1998) eine derjenigen wenigen Autorinnen, die sich Ende der 1990er Jahre dezidiert mit den Marketingansätzen, die in der EB-Literatur aufgegriffen werden, auseinandersetzt und die Marketing-Rezeption einer grundsätzlichen Kritik unterzieht. In ihrer kritisch-analytischen Bestandsaufnahme bescheinigt sie dem Marketingdiskurs diffuse Begriffsverwendungen und Defizite in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung, die sich nicht konsequent mit der Literatur zum nicht-kommerziellen Marketing beschäftigt (Schmidt 1998, S. 56).

3.3 Resümee zum „Marketingboom"

Wenngleich die 1990er Jahre im Hinblick auf EB-Literatur zum Marketing, nach den ersten publizistischen Meilensteinen nach 1974, sehr produktiv waren, so ist doch ein roter Faden nur schwer erkennbar. Immer wieder brechen die Linien ab. Die Texte sind „Handreichungen aus der Praxis für die Praxis" (Künzel/Böse 1995, S. 28) oder Konzeptansätze. Auffällig ist die Bezuglosigkeit zwischen den Autorinnen und Autoren, so dass streng genommen von einer fehlenden Diskussion ausgegangen werden muss. Weniger radikal wird dieser Umstand als „folgenlose Diskussion" (von Rein 2000, S. 8) bezeichnet. Aus der Art der Rezeption ist herauszulesen, dass eine schlichte Übernahme marketingrelevanter Kategorien und Postulate für ein Marketing der Erwachsenenbildung nicht ausreicht. Empirische Belege sind ebenso selten wie neue Strategien. Der zweite neuralgische Punkt ist die fehlende Terminologie. Obwohl „Marketing" für viele „Insider" im erwachsenenpädagogischen Alltag zum gängigen Begriff avancierte, wurde sein Begriffsinhalt weder von wissenschaftlicher noch von praktischer Seite her abgegrenzt. Im Zuge der Auseinandersetzung mit „Marketing" entstanden unterschiedliche Begriffe, wie „VHS-Marketing" (Meisel 1990), „Bildungsmarketing" (Geißler 1993; Bernecker 2001) oder „Weiterbildungsmarketing" (Schöll 1996; Geißler 1997). Was darunter genau zu verstehen ist, blieb innerhalb der Erwachsenenbildung bis dahin ungeklärt.

Ein Kennzeichen dieser Rezeption ist auch, dass der Begriff „Marketing" aus seinem disziplinären Zusammenhang herausgerissen und daher weniger als mehrstufige Strategie als vielmehr partiell-instrumentell begriffen wurde. Lediglich Werbung und Öffentlichkeitsarbeit wurden als einzelne kommunikationspolitische Instrumente aus dem Gesamtkonzept der Marketingstrategie herausgelöst und selektiv und sporadisch eingesetzt. Während sich einige Autor/inn/en bis Mitte der 1990er Jahre noch um das Gesamtkonzept Marketing bemühen, tritt zeitgleich in der EB-Literatur der Trend auf, sich ausschnittsweise mit der Marketingstrategie zu beschäftigen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

3.4 Interpretation und Diskussion des „Marketingbooms“

Implizite und explizite Rezeption

Ende der 1970er und Anfang der 1980er Jahre stellen Erwachsenenbildnerinnen und Erwachsenenbildner verstärkt Überlegungen zur Teilnehmergewinnung, zur Programmgestaltung und zur Preispolitik an, ohne jedoch den Begriff „Marketing“ explizit zu benutzen. Hans-Jörg Frymark spricht in diesem Kontext beispielsweise von „Werbeformen und -techniken“ (1982, S. 24), welche die Volkshochschule einsetzen solle. Sie habe „eine Werbestrategie anzuwenden, die weniger ‚lockt‘, sondern mehr durch ausführliche Kurshinweise überzeugt und durch ein kontinuierliches Programmangebot (…) zur Teilnahme motiviert“ (ebd.). Wenn auch der Begriff „Marketing“ nicht bewusst Verwendung findet, so könnten diese Überlegungen und Forderungen als Indikator für eine implizite Rezeption interpretiert werden (vgl. Kotler 1978, S. 9). In den 1990er Jahren häufen sich die Veröffentlichungen, in denen explizit von Marketing gesprochen wird. Die Benutzung der Begriffe „Weiterbildungsmarkt“ sowie „Produkt“ und „Ware“ (vgl. Schick 1991, S. 27) in Verbindung mit „Bildung“ bzw. „Weiterbildung“ stellt eine Übernahme betriebswirtschaftlicher Kategorien dar und ist ein Indikator für eine (stattfindende) Rezeption.

Disparate Rezeption

Der ursprünglich für kommerzielle Unternehmen entwickelte Marketingbegriff erfährt viele Neuinterpretationen. Neben der Tatsache, dass das Marketingverständnis kaum expliziert wird, steht der Sachverhalt, dass entweder der kommerzielle Marketing-Begriff übernommen oder der betriebswirtschaftliche Begriff „Management“ mit dem pädagogischen Begriff der „(Weiter)Bildung“ verknüpft wird. Ergebnisse sind Komposita wie „(Weiter-)Bildungsmarketing“ (Bernecker 2001; Geißler 1993, 1997; Schöll 1996) oder „(Weiter-)Bildungsmanagement“ (Geißler 1994).

Partielle Rezeption

In den meisten Beiträgen zum Marketing in der Erwachsenenbildung zur Zeit des Booms in den 1990er Jahren dominiert die selektive und partielle Übernahme von Marketing-Ansätzen. Aus den verschiedenen Bestandteilen des Marketing werden lediglich einzelne Maßnahmen oder Begriffe in die Erwachsenenbildung übernommen. Von den sechs Schritten der Marketing-*Planung* bleiben meist die Marketing*ziele*, die *Segmentierung* sowie die Marketing-*Organisation* und die *-Kontrolle* unbehandelt. Dagegen setzen sich Rezipienten mit den Marketing*instrumenten* und vereinzelt mit dem diese Instrumente verbindenden Marketing-*Mix* auseinander. Die Selektion verläuft in der Regel unbewusst. Es herrscht die Überzeugung, Marketing zu betreiben, wenn Werbung und Öffentlichkeitsarbeit angewendet werden (vgl. Beckel 1990, S. 7; Meisel 1994a, S. 26).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Bestrittene Rezeption

Ein weiteres Phänomen im Kontext der anfänglichen Auseinandersetzung mit Marketing in der Erwachsenenbildung ist das Bestreiten einer Rezeption. Mit dem Argument, es sei nur „alter Wein in neuen Schläuchen", bestreiten Erziehungswissenschaftler/innen, dass mit Marketing etwas Neues für die Erwachsenenbildung intendiert ist. Das, was als Marketing deklariert und als rezipiert angesehen wird, sei schon „Routine" im „Erwachsenenbildungsgeschäft" (vgl. Lenski 1980, S. 62; Rogge 1990, S. 21; Ufermann 1991, S. 20).

Zwischenfazit

Es zeigt sich, dass der Transfer der Marketing-Lehre in die Erwachsenenbildung ein komplexer Vorgang ist. Der originäre strategische Marketingansatz, wie ihn Philip Kotler vertritt, wird in der Rezeption pragmatisch auf das entscheidungstheoretische Modell reduziert. Bei diesen Transfer- und Transformationsprozessen von der Marketinglehre zur Erwachsenenbildung geht insbesondere der strategische Faktor verloren. Zum einen stellt sich hier die Frage, warum auf Marketing selektiv rekurriert wird und bestimmte Bestandteile der Marketing-Planung (Formulierung von Marketingzielen, Marktsegmentierung aufgrund von Marktforschung sowie die Marketing-Kontrolle) (un)bewusst ausgeklammert werden.

Hinter der partiellen Rezeption liegen ideologische Gründe, Unwissenheit bzw. Fehlinterpretationen oder Schwierigkeiten hinter der „vollständigen" Rezeption. Aufgrund der fehlenden Forschungsbasis und des fehlenden (Handlungs-)Wissens, findet eine *individuelle* Rezeption statt: Praktikerinnen und Praktiker sind darauf angewiesen, in autodidaktischen Lernprozessen die Begriffe zu interpretieren; sie rezipieren die Marketinglehre selbstgesteuert. Die Gefahr dieser individuellen Rezeption liegt in der fehlerhaften Übertragung und Anwendung von Marketing in die Erwachsenenbildung. Aus Unwissenheit werden Teilelemente bereits als Marketing ausgegeben. Schließlich werden in der Literatur auch pauschale Abläufe vorgestellt, die sich nicht praktisch in die EB-Praxis umsetzen lassen.

3.5 Marketing für Erwachsenenbildung seit dem Jahr 2000

Nach dem Boom Anfang der 1990er Jahre schien das Interesse am Marketing abgenommen zu haben. So stellte sich für Jendrik Petersen die Frage, ob das Thema „in der Versenkung verschwunden" (Petersen 2000, S. 159) ist. Ab dem Jahr 2000 werden in Folge vier Dissertationen veröffentlicht, die sich mit Teilbereichen von Marketing (von Rein 2000) bzw. mit Marketing als Teilbereich (Meisel 2001a) bei öffentlichen sowie mit Bildungsmarketing bei kommerziellen (Bernecker 2001) Bildungsanbietern und Marketing in Volkshochschulen (Möller 2002) beschäftigen. Antje von Rein befasst sich im Rahmen

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

einer qualitativen Studie mit der Öffentlichkeitsarbeits-Praxis (ÖA-Praxis) von zehn Volkshochschulen. Dabei standen die Untersuchung des Leitbildes, auch „*Corporate Identity*", dessen Kommunikation nach innen und nach außen sowie die institutionellen Voraussetzungen für eine „Corporate-Identity-orientierte ÖA" (von Rein 2000, S. 96) im Zentrum.

Klaus Meisel betrachtet Marketing als Teilaspekt von Management in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen. Weiterbildungsmarketing ist für ihn neben Wirtschaftlichkeit und Qualitätsentwicklung eine von drei Managementaufgaben. Darüber hinaus analysiert er Managementprobleme und fordert eine interdisziplinäre Auseinandersetzung mit der Thematik (Meisel 2001a, S. 68, S. 158).

Drittens wird von betriebswirtschaftlicher Seite ein theoretischer Ansatz für ein Bildungsmarketing veröffentlicht (Bernecker 2001). Ausgangspunkt ist hier das Dienstleistungsmarketing für kommerzielle Anbieter. Schließlich untersucht die Autorin in einer empirischen Studie erstens den Transfer und die Transformation wirtschaftswissenschaftlichen Wissens in die Erwachsenenbildung, zweitens die Akzeptanz der VHS-Leitenden, Marketing in ihrer Institution einzuführen, und drittens den Grad der Übertragbarkeit von Marketing auf die Volkshochschule (Möller 2002). Dabei wurden vier dem Rechtsstatus unterschiedliche Volkshochschulen über einen Zeitraum von zwei Jahren begleitet. Die Untersuchung der Einstellung der VHS-Leitenden ergab eine sehr hohe Akzeptanz gegenüber der Einführung von Marketing in der Volkshochschule. Es zeigte sich, dass Marketing nicht pauschal in *die* Volkshochschule übertragbar ist, vielmehr müssen die jeweiligen internen und externen Voraussetzungen einer VHS einer detaillierten Überprüfung unterzogen werden, um den Marketingrealisierungsgrad benennen zu können. Darüber hinaus war festzustellen, dass die Praxis des Marketing an den Volkshochschulen in engem Zusammenhang mit der Rechtsform steht, jedoch alle untersuchten Volkshochschulen – unabhängig von der Rechtsform – dienstleistungsorientiert(er als noch vor 15 Jahren) waren, indem sie ihr Angebot und ihren Service dem veränderten Teilnehmerverhalten anpassten.

In den neueren Veröffentlichungen wird deutlich, dass das Marketing für die Erwachsenenbildung spezifischer wird. Eine gemeinsame Orientierung und Aufeinanderbeziehung bei der Rezeption von Marketing unter Rekurs auf bereits für die Erwachsenenbildung transformiertes Marketingwissen wird erkennbar. Dabei liegt der Schwerpunkt auf entscheidungsorientierten Ansätzen (vgl. Möller 2002, S. 159; Reich u.a. 2004, S. 9; Schöll 2005, S. 11).

Abschließend möchte ich die wesentlichen empirischen Ergebnisse aus der erwähnten Untersuchung vorstellen, da sie etwas über das Verhältnis der Erwachsenenpädagoginnen und -pädagogen zum Marketing aussagen (vgl. Möller 2002).

Zu ihnen zählen:

- eine unerwartet hohe Akzeptanz der Leitungspersonen gegenüber Marketing
- ein erschreckender Wandel von der Teilnehmer- zur Kundenorientierung aus bildungspolitischer Sicht

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

- eine hohe Wertschätzung der Lehrenden
- ein Schwerpunkt Kommunikationspolitik.

Die Akzeptanz der Leitungspersonen gegenüber Marketing war unerwartet hoch
Anhand von je sieben Pro- bzw. Contra-Marketing-Argumenten wurden die Haltungen der Leitungspersonen untersucht. An zwei Untersuchungszeitpunkten wurden ihnen diverse Argumentationsfiguren sowohl aus dem erziehungs- als auch aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Kontext zur Einschätzung vorgelegt. So wurde beispielsweise ein Gegenargument aus den Wirtschaftswissenschaften, das noch Anfang der 1970er Jahre den „sauberen" Non-Profit-Bereich von Marketing freihalten wollte, von den Pädagoginnen und Pädagogen von heute niedergeschmettert. Marketing-Gegner wollten vor 30 Jahren Begriffe wie „Produkt", „Kunde" oder „Markt" aus dem nichtkommerziellen Bereich fernhalten. Die befragten Erwachsenenbildnerinnen und Erwachsenenbildner jedoch konnten damit nur wenig anfangen, da sie diese Begriffe heute ganz selbstverständlich benutzen (vgl. auch Bastian 2002, S. 13). Begriffliche Schwierigkeiten stehen einer Übernahme von Marketing durch Erwachsenenbildnerinnen und Erwachsenenbildner heutzutage also nicht mehr im Wege. Ähnlich verhält es sich bei der Frage nach dem Bildungsauftrag. Noch Anfang der 1980er Jahre wurde von erziehungswissenschaftlicher Seite vor dem Ausverkauf von Bildung gewarnt (vgl. Baumeister 1980, S. 64; Lenski 1980, S. 60). Doch keiner der Interviewten fürchtete ernsthaft einen marketingbedingten negativen Einfluss auf den Bildungsauftrag, ein Drittel hielt dies lediglich für möglich. Die übrigen meinten sogar, mit Hilfe des Marketing den Bildungsauftrag besser erfüllen zu können. Ein weiteres Gegenargument, das von Erziehungswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler im Rahmen des Marketingbooms vorgebracht wurde, enthielt die Warnung, mit Marketing im Bildungsbereich könne ein Qualitätsverlust einhergehen, da der Fokus nur noch auf Lukratives gerichtet sein könne und die Angebotspalette damit verkleinert würde (vgl. Lenski 1980, S. 64; Ufermann 1991, S. 20). Auch hierfür zeigten die Befragten wenig Verständnis: Mehr als die Hälfte glaubte an eine Leistungs- und Qualitätssteigerung durch den Einsatz von Marketing.

Insgesamt ist also unverkennbar, dass der Widerstand der Pädagoginnen und Pädagogen gebrochen ist. Mit ihrer Akzeptanz von Marketing stehen sie auf einem höheren Toleranzniveau als noch mancher Betriebswirtschaftler der frühen 1970er Jahre.

Der Wandel von der Teilnehmer- zur Kundenorientierung aus bildungspolitischer Sicht wurde als erschreckend wahrgenommen
Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen eine klare Verschiebung von der klassischen, pädagogischen Teilnehmer- zur ökonomischen Kundenorientierung – und zwar auf drei Ebenen: begrifflich, inhaltlich und praktisch. Auf der begrifflichen Ebene sprechen die

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

meisten inzwischen von „Kunde“ statt von „Teilnehmer“, wenngleich sie inhaltlich nicht weiter differenzieren. Neun von 12 Befragten benutzen die Begriffe „Teilnehmer- und Kundenorientierung“ synonym und ergänzen den jeweils gewählten Begriff um die komplementären Bestandteile des anderen: „Kundenorientierung heißt für uns natürlich Teilnehmer- und Teilnehmerinnenorientierung“ (Möller 2002, S. 130).

Diese Sichtweise wirkt sich auch auf die Praxis aus. Während noch früher der Bildungsauftrag eine viel bedeutendere Rolle spielte, findet heute eine verstärkte Orientierung an der Kaufkraft der „Kunden“ statt (vgl. Schäffter 2010, S. 283). Kurse werden in die Abendstunden verlegt, weil sonst die Vormittagskurse von der – früher erwünschten – Klientel der Arbeitslosen und Sozialhilfeempfänger ausgelastet ist. Dies ist aus finanziellen Gründen – früher entsprach es dem Bildungsauftrag – nicht mehr erwünscht. Kurse sollen insbesondere für Gutverdienende und -zahlende attraktiv sein. Bereits bei der Kursplanung wandelt sich also die Ausrichtung von der pädagogisch definierten Zielgruppe zur ökonomischen Zielgröße. Dies zeigt sich auch bei preispolitischen Entscheidungen: Ermäßigungen wurden im Laufe der Untersuchung generell reduziert und Erlasse gab es so gut wie nicht mehr. Lediglich sehr restriktive und willkürliche Regelungen ermöglichten noch in seltenen Einzelfällen eine kostenfreie Teilnahme. Wenn auch explizit verneint, so ändert sich aufgrund der massiven Rücknahme der öffentlichen Förderung damit implizit der Bildungsauftrag. Wenn bis zu 70 Prozent der Einnahmen von den Teilnehmenden getragen werden müssen, hat sich die Politik bereits aus der Verantwortung gestohlen.

Es gibt eine hohe Wertschätzung der Lehrenden

Es war auffällig, dass die Leitungspersonen die Arbeit ihrer Dozentinnen und Dozenten sehr wertschätzten. Dies ist deshalb erwähnenswert, weil das Lehrpersonal in der Forschung immer noch eine untergeordnete bis verschwindende Rolle spielt. Im Hinblick auf Marketing ist diese Wertschätzung jedoch von großer Bedeutung, da die Lehrenden und ihr guter Draht zu den Teilnehmenden das Kapital der Bildungseinrichtungen ist (vgl. Tintelnot 1998, S. 43f.). In der Regel hat die Leitung einer Einrichtung wenig direkten „Kundenkontakt“, weshalb sie auf die Mittlerfunktion durch Berichte und Erfahrungen des Lehrpersonals angewiesen ist. Doch der Informationsfluss funktioniert auch in die andere Richtung. Gleichzeitig transportieren die Lehrenden das Bild der Einrichtung in die Seminare. Vor allem in Zeiten, in denen die Kursleitenden als Nebenberufler ihren Lebensunterhalt nicht mehr nur in einer Institution bestreiten, sollte die Leistung der Lehrenden über das Monetäre hinaus honoriert werden, da sich dies auch positiv auf ihre Außendarstellung im Kursgeschehen auswirken kann. Nicht selten nehmen nämlich unzufriedene Kursleiterinnen und Kursleiter ihren treuen Teilnehmerstamm mit in neue institutionelle Kontexte.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Einen Schwerpunkt der Arbeit bildet die Kommunikationspolitik
Aus den Ergebnissen der Untersuchung wurde des Weiteren deutlich, dass die untersuchten Institutionen besonders die kommunikationspolitischen Maßnahmen in großem Umfang einsetzen, während die anderen Marketinginstrumente, Angebots-, Gegenleistungs- und Distributionspolitik noch ausbaufähig sind. Hier zeigte sich bei allen Einrichtungen, dass sie sich insbesondere bei der graphischen Gestaltung ihrer Veranstaltungshefte auf professionellem Niveau bewegten.

Es hat sich gezeigt, dass das Marketing nicht einfach eins zu eins aus der betriebswirtschaftlichen Marketinglehre in die Erwachsenenbildungspraxis übernommen werden kann. Es wird jedoch dann übertragbar, wenn dabei sowohl die *rechtlichen* Grundlagen als auch die *erwachsenenpädagogischen* Prämissen berücksichtigt werden (→ Kap. 4).

ZUR REFLEXION

- Warum spricht man bei der Rezeptionsgeschichte von einem „Marketingboom"?
- Bitte schreiben Sie drei Gründe *für* und drei Gründe *gegen* die Übernahme von Marketing in die Erwachsenenbildung auf.
- Erinnern Sie sich bitte einmal, wann Sie das erste Mal von „Marketing" in der Erwachsenenbildung gehört oder gelesen haben? In welchem Kontext geschah das? Was haben Sie dabei *empfunden*? Bitte skizzieren Sie Ihre Erinnerung in Form eines Tagebucheintrags.

Lektüreempfehlung

- Gottmann, G. (1985): Marketing von Volkshochschulen. Eine Analyse des Marketing von Volkshochschulen unter besonderer Berücksichtigung der Ergebnisse einer empirischen Studie an Volkshochschulen in Baden-Württemberg. Thun/Frankfurt a.M.
- Meisel, K. u.a. (1994): Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn
- Sarges, W./Haeberlin, F. (1980a): Marketing für die Erwachsenenbildung. In: Sarges, W./Haeberlin, F. (Hg.): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover u.a., S. 18–65

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

4. Rechtsformen in der öffentlichen Weiterbildung

Die öffentliche Weiterbildung gehört zu den „Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft“ (Art. 28 (2) GG) im Rahmen der im Grundgesetz verankerten kommunalen Selbstverwaltung. Dabei ist „der Umfang der Aufgaben, die in kommunaler Selbstverwaltung wahrgenommen werden sollen, (…) durch Grundgesetz und Länderverfassungen nicht eindeutig und abschließend festgelegt“ (Müller/Otto 1991, S. 11). Dadurch sind die Volkshochschulen nicht nur Teil der kommunalen Daseinsvorsorge mit einem öffentlichen Auftrag, sondern sie haben auch die Möglichkeit, sich je nach Bundesland und gesetzlicher Grundlage ihre eigenen Spielräume zu gestalten. Die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Rechtsformen ist eine wichtige Voraussetzung dafür, Aussagen über die Umsetzbarkeit von Marketing in der Erwachsenenbildung treffen zu können. Einerseits gibt es in der Bundesrepublik landesgesetzliche Besonderheiten; andererseits bieten die einzelnen Rechtsformen unterschiedliche Gestaltungs- und Handlungsspielräume, die für die Ermöglichung von Marketing entscheidend sind. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die öffentlich verantwortete Erwachsenenbildung. Im zweiten Teil zu den privatrechtlichen Rechtsformen (→ Kap. 4.2) sind die privaten Weiterbildungsanbieter mit eingeschlossen.

Aufgrund der nicht bundeseinheitlich geregelten rechtlichen Situation von Volkshochschulen – die Regelung fällt in den Hoheitsbereich der Länder – ist nur in manchen Ländergesetzen, wie in Nordrhein-Westfalen, Hessen, Bremen und Niedersachsen, den Gemeinden die Einrichtung von Weiterbildungsinstitutionen zur Pflichtaufgabe gemacht worden (vgl. Volkshochschule 1996, S. 311). Inwieweit die Gemeinden Volkshochschulen finanziell fördern, ist von Bundesland zu Bundesland verschieden. Für ein VHS-Marketing bedeutet das, dass es sich sowohl auf das jeweilige Ländergesetz als auch auf die individuelle Rechtsstruktur der Volkshochschule beziehen muss.

Volkshochschulen werden in der Regel von einer oder mehreren Kommunen entweder direkt (d.h. wenn die Kommune auch ihr Träger ist) oder indirekt (z.B. über die Finanzierung von Vereinen) finanziell unterstützt (vgl. Strukturplan 1972, S. 198). Sie gelten als unmittelbar kommunale Einrichtungen, wenn sie in die kommunale Selbstverwaltung eingebunden sind. In Nordrhein-Westfalen sind beispielsweise die Volkshochschulen qua Weiterbildungsgesetz überwiegend unmittelbar kommunale Einrichtungen.

Als mittelbar oder „quasi-kommunale“ (Rechtsformen der VHS 1968, 12.010) Einrichtungen werden sie bezeichnet, wenn sie z.B. von einem Verein getragen werden, „dessen Entscheidungen (durch Vorstand und Mitgliederversammlung) die Kommune maßgeblich beeinflussen kann“ (Müller/Otto 1991, S. 9). Diese Struktur ist zuweilen problematisch, da in den Leitungsgremien, wie Vorstand und Mitgliederver-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

sammlung, die Kommune durch, wie es oft heißt, „Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens“ vertreten sind, die ihrerseits nicht immer einen erwachsenenpädagogischen Hintergrund haben. In der Rechtsstruktur eines kommunalen e.V. kann je nach Satzung die Mitgliederversammlung über die Besetzung der VHS-Leitung entscheiden. Die Entscheidungsbefugnis dieser Gremien betrifft darüber hinaus auch programmatische Fragen. Im Einzelfall lähmen kontraproduktive Hinhaltetaktiken aufseiten des Trägers die Abläufe innerhalb der Institution bei der Programmplanung und -erstellung erheblich, denn „eine bestimmte Personal- und Finanzpolitik des jeweiligen Trägers vermag der Bildungsarbeit enge Grenzen zu setzen – sowohl hinsichtlich des qualitativen als auch des quantitativen Arbeitsprogramms“ (Müller 1982, S. 79). Denn

> die Einrichtung VHS ist (…) rechtlich unselbständiger Bestandteil einer rechtsfähigen Organisation, deren Organe die rechtlich anerkannte Kompetenz haben, entweder selbst mit Rechtswirkung für die VHS zu handeln oder – meist nur in begrenzter Weise – solche Befugnisse auf VHS-Mitarbeiter zu delegieren (Müller/Otto 1991, S. 23).

Das Ausmaß solcher Praxis wird sichtbar, wenn man weiß, dass sich 2009 fast zwei Drittel (64%) der deutschen Volkshochschulen in kommunaler Trägerschaft befanden (vgl. Weiß/Horn 2011, S. 42).

Aufgrund ihrer Abhängigkeit von einem Rechts- und Unterhaltsträger besitzen Volkshochschulen eine sogenannte „relative Autonomie“.

DEFINITION

Relative Autonomie

Mit relativer Autonomie wird das Recht auf unabhängige Programmgestaltung verstanden. Aber auch dann, wenn man gute Gründe hat, auf diesem zu insistieren, kann damit nicht eine Entscheidungswillkür der Volkshochschul-Leitung gerechtfertigt werden. Sie bedarf vielmehr einer demokratischen Legitimation und Kontrolle (Müller/Otto 1991, S. 29).

Begründet wird die bestehende Abhängigkeit damit, dass Volkshochschulen nur aufgrund der öffentlichen Unterstützung in abgesicherten Verhältnissen arbeiten könnten.

Von Seiten der hauptberuflich Tätigen werden unter dem Stichwort „relative Autonomie“ der „Vollzug der praktischen Arbeit, die Verwaltung der Mittel, die Auswahl der Mitarbeitenden, die Gestaltung der Angebote beansprucht“ (Otto 1993c, S. 157). Dem Anspruch auf relativ autonome Mitgestaltung wird darin Rechnung getragen, dass in der Regel „Veranstaltungsformen und Arbeitsweisen, die Einteilung des Arbeitsjahres, die Sätze für die Teilnehmergebühren [und] die Sätze für Mitarbeiterhonorare“ (Müller/Otto 1991, S. 28) nicht in der Satzung festgelegt sind.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Wenngleich dieser semantisch unpräzise Terminus – der Begriff „Autonomie“ verbietet eigentlich eine Relativierung (vgl. Otto 1993a, S. 21) – mittlerweile überholt ist, lassen sich mit ihm dennoch die graduellen Abstufungen der Entscheidungsspielräume der einzelnen VHS-Rechtsformen beschreiben.

Auch wenn die Programmgestaltung in den Zuständigkeitsbereich der VHS fällt, so ist die Praxis oft gerade dadurch geprägt, dass aufgrund von unterschiedlichen Auffassungen eine Dichotomie zwischen Träger und Erwachsenenbildner, zwischen Verwaltung und VHS-Mitarbeitenden entsteht. Bei der Dominanz kommunaler Vertreter in den meisten VHS-Organen tritt diese Polarisierung oft zutage. Vor diesem Hintergrund konstruiert Heinz Krings (1979) anschaulich einen Konflikt zwischen Träger und VHS.

BEISPIEL

Die Stadt A möchte den Flächennutzungsplan ändern, um ein neues Industriegebiet erschließen zu können. Darauf reagiert die Öffentlichkeit heftig. Und die VHS möchte dieses Problem thematisieren, indem sie dazu u.a. zur Aufklärung der Bürgerinnen und Bürger über ihre Mitbestimmungsrechte eine Veranstaltung anbietet. In dem fiktiven Konflikt begegnet der Oberstadtdirektor der VHS-Leiterin mit indirektem Druck. Er stellt sie implizit vor die Entscheidung: Realisierung der Veranstaltung oder Genehmigung der Mittel für das gewünschte VHS-Sprachlabor (vgl. Krings 1979, S. 340). Heinz Krings lässt zwar das Ende der Geschichte offen, deutet aber an, dass sich die VHS-Leiterin gegen ihre Veranstaltung entscheiden könnte, um die Beziehungen zum Träger – langfristig – konfliktfrei zu halten.

Die Trägerstruktur mit ihren diversen Eingliederungsformen der Volkshochschulen in die Kommune ist sehr heterogen, da sie von Bundesland zu Bundesland verschieden ist und teilweise gesetzlich festgelegt wurde. Darüber hinaus gibt es länderspezifische Termini, die wiederum in anderen Bundesländern andere Bedeutung haben. Wie die folgende Graphik (→ Abb. 9) zeigt, gibt es in der Bundesrepublik folgende Rechtsträger von Volkshochschulen.

Im *öffentlich-rechtlichen* Rechtsstatus sind es:
- die kommunale Gebietskörperschaft (kommunale Volkshochschule),
- die Selbstständige Öffentlich-rechtliche Kommunalanstalt,
- der kommunale Eigenbetrieb sowie
- die Zweckverbands-Volkshochschule.

Im *privatrechtlichen* Rechtsstatus sind es:
- der eingetragene Verein (e.V.),
- der nicht eingetragene Verein,
- die gemeinnützige Gesellschaft mit besonderer Haftung (gGmbH) sowie
- die Stiftung.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

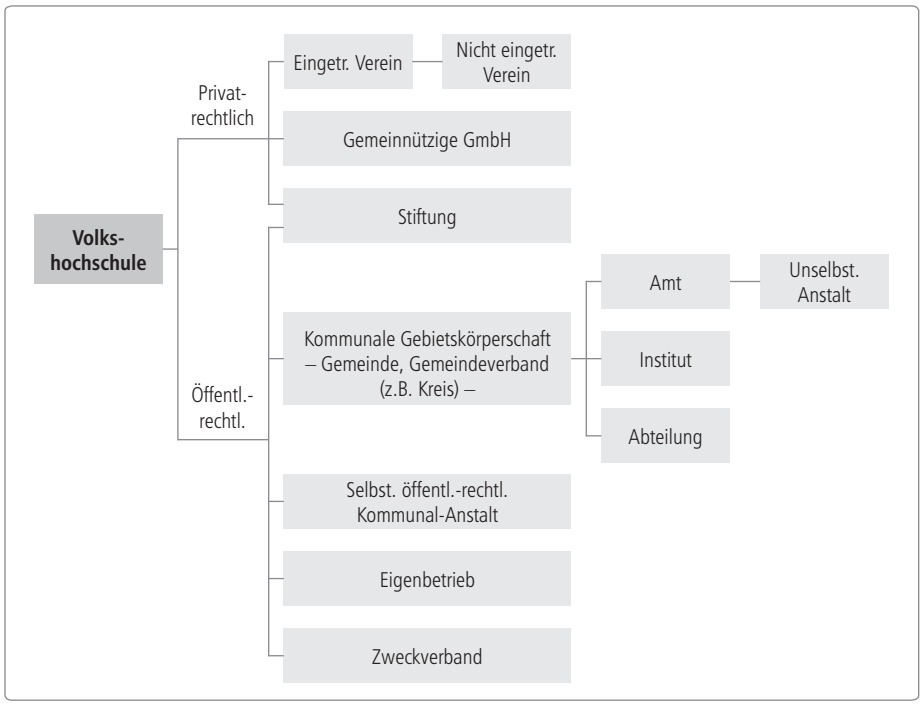

Abbildung 9: Rechtsstatus, Formen der Trägerschaft und kommunale Organisation der Volkshochschule (Otto 1993b, S. 46)

Im Jahr 2009 verteilten sich die Rechtsstrukturen der VHS in der Bundesrepublik folgendermaßen (→ Abb. 10).

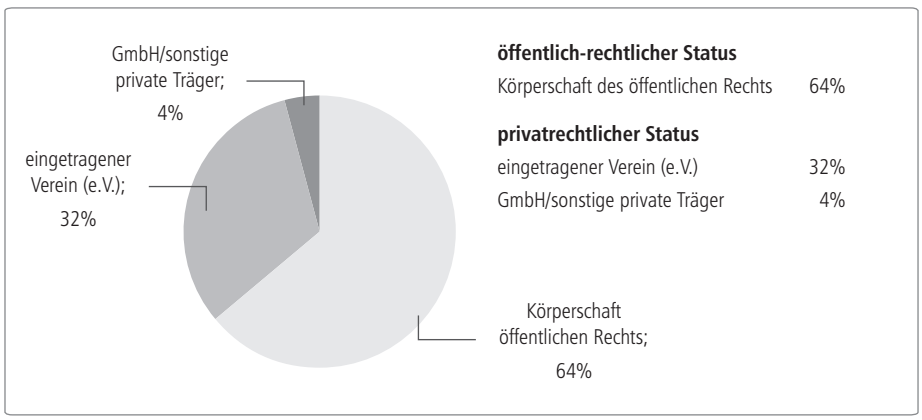

Abbildung 10: VHS-Rechtsstrukturen 2009 (eigene Darstellung, Quelle: Weiß/Horn 2011, S. 42f.)

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Es zeigt sich, dass die kommunale Volkshochschule (Gemeinde und Kreise) mit 64 Prozent bundesweit der mit Abstand häufigste Rechtstypus ist. Die VHS GmbH als selbstständigste aller Rechtsformen ist dagegen mit nur vier Prozent vertreten. Darüber hinaus gibt es große Unterschiede zwischen den einzelnen Bundesländern. In Niedersachsen zum Beispiel waren 2009 ein Viertel der Volkshochschulen (25%) in einer GmbH oder sonstiger privater Trägerschaft organisiert.

Seit Mitte der 1990er Jahre hat sich diese Verteilung stark gewandelt (→ Abb. 11).

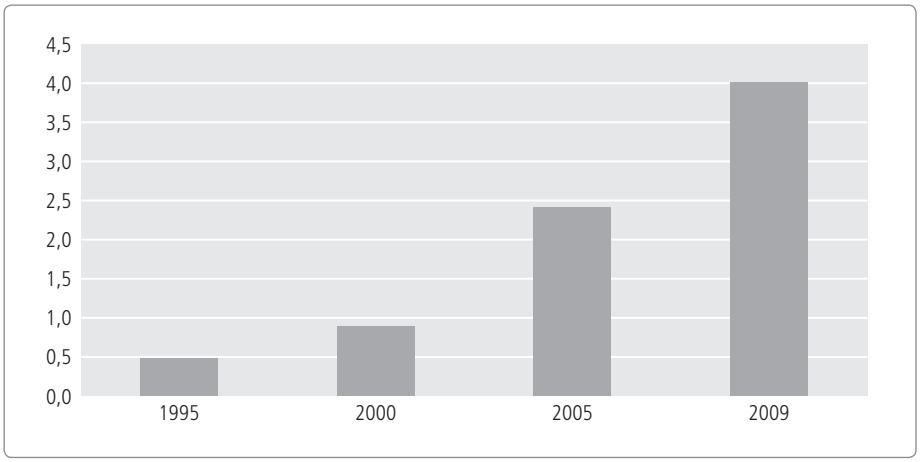

Abbildung 11: Anteil der VHS gGmbHs an der Gesamtzahl der VHS im Zeitraum 1995–2009 in Prozent (eigene Darstellung, basierend auf den Daten der DIE-VHS-Statistiken, Quellen: Pehl/Reitz 1996, 2001; Pehl/Reichart/Zabal 2006; Weiß/Horn 2011)

Während im Jahre 1995 eine VHS-GmbH noch die Ausnahme war (0,5%), machte diese Rechtsform 2000 schon 0,9 Prozent aus, 2005 sind es schon 2,4 Prozent und im Jahr 2009 bereits 4 Prozent. Dies entspricht einem Wachstum von 300 Prozent innerhalb von 14 Jahren.

Woher kommt dieser Trend? Volkshochschulen ändern ihre Rechtsform und verbinden damit die Hoffnung, mehr Handlungsvollmachten, mehr Entscheidungsspielräume zu gewinnen. Aus der Sicht der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) ergeben sich mit der Verselbstständigung folgende positive Veränderungen:

- Verbesserung der Gesamtsteuerung (kommunaler) Aufgaben
- „Entpolitisierung“ von Entscheidungen
- Schaffung von Ergebnisverantwortung
- größere Flexibilität in der Personalwirtschaft
- bessere Anpassung von Leistungen und Entgelten an den Bedarf

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

- größere Flexibilität im Vergabewesen
- Verbesserung der Erfolgskontrolle durch Sonderrechnung
- Verbesserung des Rechnungswesens durch Einführung der kaufmännischen Buchführung
- Sicherstellung der „zweckentsprechenden" Verwendung der erwirtschafteten Abschreibungen
- Entlastung des Haushalts und Erhöhung des Verschuldungsspielraums
- Senkung der Entgelte
- Erzielung von Steuerersparnissen
- Beteiligung Dritter (KGSt 1986, S. 4).

Mit der Umwandlung in eine gemeinnützige *selbstständige* Gesellschaft verbinden sich zahlreiche Vorteile. Ohne auf jedes einzelne Argument eingehen zu wollen, möchte ich zwei der genannten Verbesserungen herausgreifen.

Mit dem Übergang in die Selbstständigkeit ist eine Herauslösung aus der städtischen Obhut und in der Regel die Einführung einer kaufmännischen, d.h. betriebswirtschaftlichen Buchführung verbunden. Dies bedeutet, dass die VHS die alleinige finanzielle Verantwortung trägt – und aus der „Bevormundung" durch die Stadt bzw. Kommune heraustreten kann. So können beispielsweise Programm- und Personalentscheidungen selbstständig gefällt werden.

Mit der Selbstständigkeit ist man nun allerdings – und das ist die Kehrseite der Medaille – ganz besonders auf die Entgelte der Teilnehmenden angewiesen. Auch suggeriert die Erhöhung des Verschuldungsspielraums nur mehr die Möglichkeit, Investitionen (z.B. Medientechnik, Raumausstattung, Cafeteria) machen zu können, was mit der Annahme einhergeht, man könne das später selbst refinanzieren. Doch auch hier ist Vorsicht geboten, da die anvisierte Refinanzierung eine Erhöhung der Entgelte mit sich bringen kann.

Die Verselbstständigung einer Volkshochschule birgt also neben Vorteilen auch Risiken in sich, z.B. dass unrentable Angebote eingeschränkt werden bzw. entfallen. Nicht zuletzt ist fraglich, ob die „Entpolitisierung von Entscheidungen" tatsächlich von Vorteil ist, wenn sich das Machtgefüge von politischen zu monetären Interessen und deren Vertretern hin verlagert.

Im Folgenden werde ich die Entscheidungsspielräume der verschiedenen VHS-Rechtsformen im Hinblick auf Marketing darstellen. Die in Tabelle 1 aufgeführten Merkmale der einzelnen Rechtsträger zeigen den jeweiligen Grad der relativen Autonomie bzw. ihrer Selbstständigkeit; dieser nimmt von links nach rechts bzw. der ersten Spalte (VHS) zur fünften Spalte (GmbH) sukzessive zu. Für die marketingrelevanten Entscheidungen sind besonders die Organisationsstrukturen, der Dienstweg, die Planungsaufsicht, Haushaltsplanung und Betriebsrechnung von Interesse (siehe linke Spalte).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

	VHS	Zweckverband	Eigenbetrieb	e.V.	GmbH
Institutionalisierung	Satzung Gemeindeverfassung	Verbandssatzung	Betriebssatzung (z.B. Anstalt)	Vereinssatzung	GmbH-Satzung Gesellschaftsvertrag
Status	öffentlich-rechtlich	öffentlich-rechtlich	öffentlich-rechtlich	privatrechtlich	privatrechtlich
Organisationsstrukturen (Aufbaustrukturen)	eingegliedert in die Großorganisation einer Verwaltungsbehörde	verselbständigt	verselbständigt	privatrechtlich selbständig	privatrechtlich selbständig
Dienstweg (Ablaufstrukturen)	langer Dienstweg in der Einlinienorganisation der Verwaltungsbehörde (in der Regel auch durch drei Instanzen)	verselbständigt und der Zweckverbandsversammlung bzw. deren Geschäftsführung verantwortlich	verselbständigt und dem obersten Organ der Gebietskörperschaft verantwortlich	in der Regel kurzer Dienstweg zum Geschäftsführer, der wiederum dem Vorstand verantwortlich ist	nach Betriebsgröße langer oder kurzer Dienstweg und der Geschäftsführung verantwortlich bzw. der Gesellschaftsversammlung
Planungsaufsicht	fachliche Weisung von fachlich inkompetenten Zwischeninstanzen	fachliche Weisungsbefugnis vom obersten Verbandsorgan	fachliche Weisungsbefugnis vom obersten Organ, dem Aufsichtsrat	fachliche Weisungsbefugnis von der Mitgliederversammlung ggf. Vorstand	fachliche Weisungsbefugnis von der Gesellschafterversammlung, ggf. durch den Vorstand
Personalvertretung	vertreten im Personalrat der Gesamtverwaltung (kein eigener Personalrat)	in der Regel eigener Personalrat	eigener Personalrat	Betriebsrat	Betriebsrat
Haushaltsplanung	Haushalt geht ganz in den Gesamthaushalt der Gebietskörperschaft ein (als Teilhaushalt mit allen detaillierten Zahlenwerten)	Verbandshaushalt	nur der Reinertrag wird in den Haushaltsplan der Gemeinde aufgenommen (Wirtschaftsplan wird erstellt)	eigener Haushalt bzw. Wirtschaftsplan	eigener Haushalt bzw. Wirtschaftsplan
Betriebsrechnung	kamerale Buchführung (keine Verrechnung der Einnahmen mit den Ausgaben i.S. kaufmännischer Buchführung)	kamerale Buchführung	kaufmännische Buchführung (Portefeuilledenken/Kompensation von Kurskosten)	in der Regel kaufmännische Buchführung	kaufmännische Buchführung nach Gewinn-Verlust-Rechnung

Tabelle 1: VHS-Rechtsformen und ihre Entscheidungskategorien (Quelle: Im Netz der Organisation 1992, S. 40)

Aus dieser Übersicht wird ersichtlich, dass die kommunale Volkshochschule als Teil der „Großorganisation einer Verwaltungsbehörde“ (ebd.) als einzige der dargestellten Rechtsformen *unselbstständig* ist. Dies kommt in einem langen Dienstweg zum Ausdruck, der über mehrere Instanzen geht (wenngleich dies bei der gGmbH in Abhängigkeit zur Betriebsgröße auch gegeben sein kann). Im Hinblick auf die Planungsaufsicht hat dennoch die kommunale Volkshochschule die schlechtesten Aussichten. Während alle anderen dargestellten Rechtsformen die (fachlichen) Weisungen – im Sinne der Planungsaufsicht – von ihren obersten Organen bzw. von der Mitglieder- und Gesellschafterversammlung (gegebenenfalls vom Vorstand) erhalten, bekommt die kommunale VHS sie von „fachlich inkompetenten Zwischeninstanzen“ (ebd.). Eine ähnliche Ausnahme bildet sie hinsichtlich der Haushaltsplanung. Und nur bei ihr und dem Zweckverband wird noch die „kamerale“ Buchführung praktiziert.

DEFINITION

Kameralistik

Die Kameralistik (lateinisch *camera*, frei übersetzt als „fürstliche Schatztruhe“) ist ein klassisches Verfahren der Buchführung mit einem Soll-Ist-Abgleich, das im öffentlichen Sektor angewendet wird.

Die drei anderen Rechtsträgerformen hingegen – Eigenbetrieb, Vereins- und gGmbH-VHS – rechnen kaufmännisch, wobei lediglich die gGmbH mit der Gewinn- und Verlustrechnung nach buchhalterischen Kriterien arbeitet. Die gemeinnützige GmbH darf keine Gewinne erzielen, da sie sonst die Gemeinnützigkeit verliert. „Überschüsse“ müssen satzungsgemäß gemeinnützig ausgegeben werden.

Im Folgenden werden nun die verschiedenen VHS-Rechtsformen dargestellt und hinsichtlich ihrer Marketingbedingungen geprüft. Die Rechtsinstitute der *interkommunalen* Zusammenarbeit (Kommunale Arbeitsgemeinschaft und öffentlich-rechtliche Vereinbarung) werden hier nicht näher betrachtet, da sie keine Rechtsträger bilden (vgl. Otto 1993c, S. 161).

4.1 Öffentlich-rechtlicher Rechtsstatus

Kommunale Gebietskörperschaft

Da die Arbeitsweise kommunaler Volkshochschulen in Abhängigkeit vom jeweiligen Organisationsstatus innerhalb der Gemeinde stark eingeschränkt sein kann, ist es in Bezug auf das Marketing wichtig zu wissen, welchen konkreten kommunalen Organisationsstatus sie besitzen und wem sie unterstellt sind, d.h. wer entscheidungsbefugt ist.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Volkshochschulen in der Körperschaft des öffentlichen Rechts sind derzeit die häufigste Form; im Jahr 2009 waren es 64 Prozent (→ Abb. 10). Allgemein lässt sich sagen: Die kommunale Volkshochschule wird von einer Gemeinde oder einem Gemeindeverband (z.B. Landkreis) getragen. Sie ist unmittelbar in die Kommunalverwaltung eingebunden und wird als

- Institut,
- Amt,
- unselbstständige Anstalt auf der Ämterebene (in Niedersachsen und im Saarland) oder als
- Abteilung des Kulturamtes (in Mittel- und Großstädten) dieser Kommunalverwaltung geführt (vgl. Otto 1991, S. 15).

Die Rechtsvorschriften der kommunalen Volkshochschule werden in der Regel in einer Satzung festgehalten.

In manchen Bundesländern, wie z.B. in Niedersachsen und im Saarland, ist festgelegt, dass kommunale Volkshochschulen als *unselbstständige* Anstalten einzurichten sind. In den Ländern, in denen keine gesetzliche Vorschrift für die Eingliederung der Volkshochschule in die kommunale Verwaltungsorganisation existiert, bleibt den kommunalen Trägern diese Entscheidung überlassen.

Die Auseinandersetzung mit der Zuständigkeit auf kommunaler Seite für die jeweilige Volkshochschule ist deshalb wichtig, weil daran nicht nur abzulesen ist, inwieweit einer kommunalen VHS Bedeutung zugemessen wird bzw. wie viel Freiraum ihr bleibt, sondern vor allem auch wie der Verhandlungsweg in Entscheidungsfällen aussieht. Als Institut, Amt und Anstalt hat sie eine dem Dezernenten unmittelbar unterstellte Leitung, als Abteilung ist sie einem Amt zugeordnet. Sie kann auch nur Sachgebiet einer Abteilung sein; ihr Stellenwert innerhalb der Kommune ist dann allerdings sehr gering.

BEISPIEL

Hans Müller und Volker Otto (1991) zeichnen anschaulich den Weg eines Fachbereichsleiters für Zielgruppenarbeit nach, der im laufenden Semester, nachdem der Etat bereits verplant ist, einen Arbeitskreis von Menschen mit Behinderungen organisatorisch wie finanziell durch eine Veranstaltung unterstützen will. Zuerst muss er die VHS-Leitung und seine Mitarbeitenden von seinem Vorhaben überzeugen. Wenn das geglückt ist, braucht er für die „überplanmäßigen Ausgaben" die Zustimmung des Amtsleiters und des Dezernenten. Da die Instanzenhierarchie der Verwaltung vorschreibt, dass der „direkte Zugang zum Dezernenten oder Hauptverwaltungsbeamten (…) nur dem Amtsleiter" (Müller/Otto 1991, S. 32) möglich ist, muss also der Amtsleiter überzeugt werden (in manchen Volkshochschulen ist das der VHS-Leiter). Wenn die VHS eine Abteilung des Kulturamtes ist, dann ist zuvor auch noch der Kulturamtsleiter zu informieren.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Diese langwierigen Prozesse müssen nicht zwingend erfolgreich für die Volkshochschule verlaufen. Vielmehr

> ist bekannt, daß damit ihre eigene selbständige Arbeitsweise ggfs. stark eingeschränkt sein kann. Die Nachteile einer vollen Kommunalisierung werden häufig in der – auch kommunalpolitisch bedingten – Abhängigkeit der Volkshochschule gesehen, in der fehlenden Flexibilität auf neue Anforderungen, in der Bündelung mit z.T. sachfremden Aufgabengebieten und einem nicht immer angemessenen Aufgabenvollzug. Freilich: Alle sog. Nachteile sind im starken Maße orts-, persönlichkeits- und sachgebunden, so daß sie nicht zwangsläufig als Negativfaktoren hervortreten (Otto 1993c, S. 159).

Aber gerade wenn es persönliche Vorbehalte gegenüber Einzelnen gibt, kann sich der oder die Einzelne nur auf das verlassen, was einmal schriftlich fixiert wurde. Und in diesem Fall ist der Handlungsspielraum faktisch stark eingeschränkt. Hier deutet sich an, wie entscheidend das persönliche Geschick und die Kommunikationsfähigkeit einer VHS-Leitung für den Erfolg sind.

Wenn dieses Szenario auf die Marketing-Thematik übertragen wird, lässt sich ausmalen, dass eine Volkshochschule dieselben Wege gehen muss, um marketingrelevante Entscheidungen treffen zu können. Ein weiteres Beispiel aus der Praxis bestätigt dies.

BEISPIEL

Manches Mal waren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schon da, wir hatten aber aus unterschiedlichen Mangelkombinationen heraus kein ausreichendes Angebot bereit (in kommunalen Volkshochschulen sind rasche Anpassungsprozesse durch striktere Haushaltsvorgaben zusätzlich beengt, denn voraussichtliche Mehreinnahmen können nicht direkt auf Mehrausgaben umgerechnet werden). Wo Übernachfrage hohe Wertschätzung vermuten ließ, erzeugten statt dessen Wartelisten und Warteschlangen Unzufriedenheit bei unseren Interessenten (…) Und in anderen Fällen war das Angebot vorhanden, doch uns fehlten die angezielten Teilnehmer/innen. Um sie zu gewinnen, hätte es verstärkter Werbung, verbesserter Attraktivität, zeitgemäßeren Ambientes, gezielterer Beratung, engeren Kontakts mit Multiplikatoren usw. bedurft (Becker-Freyseng 1993, S. 311).

Für die Umsetzung von Marketing als entscheidungsorientierte Strategie müssen also gewisse Freiräume auf Seiten der VHS-Mitarbeiterinnen bestehen, um Entscheidungen – manchmal auch schnell – treffen zu können. Durch die erhebliche Einschränkung durch die kommunale Einbindung sind solchen Vorhaben jedoch enge Grenzen gesetzt.

> Die Einbindung in Gemeindeordnungen bedeutet ein Eingebundensein in einen hierarchischen Instanzenzug. Dies muß aber, nachdem auch in der Kommunalverwaltung bewegliche Organisationsformen und funktionsbezogene Arbeitsgruppen häufiger werden,

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

> nicht zwangsläufig aufgabenfremde Begrenzungen mit sich bringen. Allerdings kann relative Autonomie nur als Freiheit in der Verantwortung gegenüber dem Träger verstanden werden, der zugleich als demokratische Repräsentanz zu gelten hat. Das verlangt von den Mitarbeitern eine Sensibilität für ihre Funktion. Dies gilt nicht zuletzt deshalb, weil es zum Spezifischen der relativen Autonomie gehört, weniger in formalen Regelungen aufzugehen und sich mehr als Ausdrucksform der politischen Kultur zu verstehen (Relative Autonomie 1991, 13.005).

Ähnlich sieht es Annemarie Becker-Freyseng. Sie hebt die persönlich bestimmbare „Ausgestaltung von Spielräumen" (Becker-Freyseng 1993, S. 309) hervor und vertritt die Ansicht, dass äußere Strukturen

> ihre geradezu einschüchternde Wirkung (…) erst dann [erhalten], wenn ihnen kein Subjekt mehr entgegentritt, das sie seinerseits begutachtet und bewertet, sondern wenn man die Bedingungen selbst zum Subjekt werden läßt, das mit den vermeintlich Handelnden sein Spiel treibt (ebd.).

Dennoch bleibt eine kommunale Volkshochschule aufgrund dieser *asymmetrischen* Beziehung zur Kommune, hier in Bezug auf Marketing, immer in einer abhängigen Position: Die VHS kann zur Marketing-Einführung gezwungen, es können ihr aber auch im Falle einer geplanten Umsetzung die eventuell kurzfristig nötigen Mittel versagt werden, sie hängt in jedem Fall von den Entscheidungen der vorgeordneten Dienststelle ab. Wie sehr die Sichtweise zur kommunalen Einbindung vom jeweiligen Zeitgeist abhängt, zeigt folgende Argumentation: So

> bedeutet ihre [der VHS, S.M.] Zugehörigkeit zur kommunalen Selbstverwaltung institutionelle Sicherheit und Unabhängigkeit von den Zufälligkeiten eines „Marktes", denen privatrechtlich organisierte Bildungseinrichtungen außerhalb starker Organisationen unterliegen. Diese Institutionalisierung setzt bestimmte Grenzen, sie verschafft jedoch auch den Rückhalt für planmäßige Arbeit und kontinuierliche Entwicklung (Jung 1983, S. 26).

Einer kommunalen Volkshochschule kann von daher per se Marketing nicht empfohlen werden. Vielmehr ist vorher zu klären, wo die Entscheidungskompetenzen liegen und ob diese Instanzen vom Marketing überzeugt sind. Andererseits ist es denkbar – wie bereits oben angedeutet –, dass einer Volkshochschule, die in dieser Struktur von den Weisungen abhängt, die Einführung von Marketing aufoktroyiert werden kann. Eine entscheidungsorientierte Strategie wie das Marketing lässt sich m.E. jedoch nicht verordnen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Selbstständige Öffentlich-rechtliche Kommunal-Anstalt

Die Selbstständige Öffentlich-rechtliche Kommunal-Anstalt ist bislang eine kaum praktizierte Rechtsform im Volkshochschulbereich. Sie bietet ein hohes Maß an relativer Autonomie. Diese Rechtsform kann bei entsprechender Gesetzesgrundlage – die bisher nur im Hessischen Volkshochschulgesetz verankert ist, allerdings m.W. noch nicht praktiziert wird – veranlasst werden (vgl. Otto 1993c, S. 162). Eine Selbstständige Öffentlich-rechtliche Kommunal-Anstalt (im Folgenden: selbstständige Anstalt) ist eine juristische Person öffentlichen Rechts und stellt eine rechtlich selbstständige Anstalt der kommunalen Verwaltung dar. Sie konstituiert sich nicht wie der Verein über Mitglieder, „sondern über einen Bestand von [persönlichen und sächlichen] Verwaltungsmitteln, die einem besonderen öffentlichen Zweck dienen“ (Müller/Otto 1991, S. 37). Heikel in Bezug auf die Entscheidungskompetenz ist, dass die so entstandene eigene Rechtspersönlichkeit rechts-, geschäfts- und prozessfähig geworden ist, somit gehen auch eventuelle Haftungsansprüche auf die Anstalt über (vgl. Otto 1991, S. 19).

Die Gründung dieser Rechtsform kann dadurch motiviert sein, die Erfüllung bereits existierender kommunaler Aufgaben unter anderem Vorzeichen – nämlich in unabhängiger öffentlich-rechtlicher Trägerschaft – fortzuführen. Wenn eine Volkshochschule als selbstständige Anstalt konstituiert ist, behält die zugehörige Kommune die Rechtsaufsicht. Insofern könnte diese Verselbstständigung aus kommunaler Sicht attraktiv sein, da sie nicht wie bei einem Verein „Verwaltungsfunktionen an juristische Personen des Privatrechts“ (ebd.) überträgt und somit verliert, sondern diesen Einfluss behält.

Wie bei den genannten Rechtsformen sind in der Satzung die Kompetenzen der Organe, die Finanzierung und die Vertretung der Kommunen in den Organen geregelt. Durch die Satzung wird der Anstalt „Volkshochschule“ die „selbständige Erfüllung der pädagogischen Aufgaben“ (Otto 1991, S. 19) übertragen. Volker Otto plädiert für diese Rechtsform, weil sie „den spezifischen Aufgaben der Volkshochschule gerecht wird, den besonderen verwaltungsorganisatorischen Anforderungen der Weiterbildung entspricht, [und] der Anerkennung der Weiterbildung als quartärem Bildungsbereich Rechnung trägt“ (ebd., S. 20). Angesichts der aktuellen Verselbstständigungstendenzen bleibt abzuwarten, inwieweit Kommunen von dieser Rechtsform künftig Gebrauch machen werden.

Kommunaler Eigenbetrieb

Der kommunale Eigenbetrieb ist eine „an der Grenze zur rechtlichen Eigenpersönlichkeit liegende Einrichtungsform“ (Otto 1993a, S. 160) mit hoher relativer Autonomie. Er ist ein wirtschaftliches Unternehmen der Gemeinde ohne eigene Rechtspersönlichkeit. „Ein Eigenbetrieb wird wie ein Privatunternehmen mit Gewinnabsicht geführt, jedoch mit größerer Selbständigkeit als ein Regiebetrieb“ (Otto 1991, S. 19). Bei ihm sind „Wirtschaftsführung und Rechnungswesen (…) den Grundsätzen wirtschaftlicher

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Unternehmungen angepasst“ (Im Netz der Organisation 1992, S. 37). Der Hessische Volkshochschulverband empfiehlt diesbezüglich,

> die grundsätzlich aufgabenorientierte Arbeitsweise der Volkshochschule darf nicht einer rein ertragswirtschaftlichen Zielbestimmung geopfert werden. Vielmehr muß die am Gemeinwohl orientierte Arbeitsweise der Volkshochschule beibehalten werden (Hessischer Volkshochschulverband 1995, o.S.).

Der Deutsche Volkshochschul-Verband (DVV) formuliert die Beweggründe für einen Eigenbetrieb wie folgt: „Was aus inhaltlichen und methodischen Gründen für angebracht gehalten wird, soll ohne Zeitverzug auch realisiert werden können“ (Diskussion 1992, 12.015). Die Volkshochschule „muß im Rahmen ihrer finanziellen Mittel bleiben, kann allerdings auch, und das erscheint als das eigentlich Neue, selbst solche erwirtschaften, bzw. sie kann eher und mehr als früher mit Drittmitteln operieren“ (ebd.). 1989 wurde beispielsweise die Hamburger Volkshochschule, 1991 die Volkshochschule Darmstadt in diese Rechtsform überführt.

Wie konträr die Motivlage für die Gründung eines Eigenbetriebes sein kann, zeigen die Beispiele Hamburg und Darmstadt.

BEISPIEL

In Hamburg wurde mit der Umwandlung die Hoffnung verbunden, „größere wirtschaftliche Flexibilität in pädagogischen Angelegenheiten“ (Ehmann 1993, S. 79) zu erreichen, während in Darmstadt bei der Überführung in einen Eigenbetrieb andere Beweggründe im Vordergrund standen. Weil die Stadt Darmstadt „Großaktionär“ bei den regionalen Strom-, Gas- und Wasserversorgungsunternehmen ist und die Dividende versteuern musste, ließ sie sich einen Trick einfallen, indem sie Eigenbetriebe – darunter auch die Volkshochschule – geschaffen und diesen defizitär arbeitenden Einrichtungen die Aktien zugewiesen hat mit dem Resultat, dass sie 7,9 Millionen Mark im Jahr einspart (vgl. Löb 1993, S. 86). An der „inhaltlichen Arbeit der Volkshochschule [hat] sich nichts geändert; es gab weder Programm- noch Personalausweitung, auch keine -einschränkungen“ (ebd.), resümiert der Leiter dieser Volkshochschule. Für Personalangelegenheiten sei weiterhin das Personalamt zuständig, genauso wie die Gebühreneinnahmen und die Honorarausgaben über die Stadtkasse liefen. Auch bei Finanzfragen sei alles beim Alten geblieben, Gelder würden nach wie vor bewilligt oder gesperrt. Im Darmstädter Fall ist die Volkshochschule also nur pro forma in einen Eigenbetrieb überführt worden.

Anders war es in Hamburg. Im Gegensatz zu Darmstadt spielten hier die Interessen der Volkshochschule eine Rolle bei der Definition der Motive für die Umwandlung. Der damalige Direktor Ekkehard Nuissl erinnert sich: „Gehofft wurde, daß sie [die Hamburger Volkshochschule, S.M.] dadurch bürgernäher, effizienter, flexibler und wirtschaftlicher arbeiten könne“ (Nuissl 1990, S. 25). Eine Mitarbeiterin weiß, dass „mit der Umwandlung und der damit verbundenen eigenständigen Haushaltsführung (…) die VHS frühzeitig auf den verschärften Druck von außen reagiert und sich einen größeren Handlungsspielraum geschaffen [hatte]“ (Borkel 1995, S. 53). Erst in der Praxis

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

zeigt sich, ob eine so grundsätzliche Organisationsveränderung funktioniert. Nicht nur auf dem Papier wird eine Volkshochschule in eine neue Rechtsform umgewandelt, vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter/innen muss ein Umdenk-Prozess stattfinden. Eine solche Organisationsentwicklung ist „mit zeitaufwendigen Willensbildungs- und Fortbildungsprozessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbunden" (Nuissl 1990, S. 27). Dass nach der zweijährigen formalen Strukturveränderung der Wandel in den Köpfen noch nicht erfolgt ist, zeigt die Problemlage der Hamburger Volkshochschule acht Jahre nach Beginn der Umwandlung aus der Sicht des nachfolgenden Direktors: „Kennzeichnend für die gegenwärtige Situation ist (…) der ungleichzeitige und oft widersprüchliche Übergang aus alten Denk-, Verhaltens- und Organisationsstrukturen zum neuen Selbstverständnis eines kundenorientierten Dienstleistungszentrums öffentlich verantworteter Weiterbildung" (Camerer 1997, S. 245f.).

Im Vergleich zu Darmstadt besitzt die Hamburger Volkshochschule aufgrund ihrer „weitgehend selbständigen Entscheidungskompetenz für Mitteleinsatz und Verwendung (…) ein besonders hohes Maß an relativer Autonomie" (Otto 1991, S. 19).

Zweckverbands-Volkshochschule

Bei dieser Rechtsform handelt es sich um eine „flächendeckend regional arbeitende Volkshochschule" (Otto 1993c, S. 161) mit überörtlichem Träger. Die Trägerschaft übernimmt bei dieser Form ein kommunaler Zweckverband, der sich aus verschiedenen Gemeinden und/oder Gemeindeverbänden zusammensetzt. Im Gegensatz zu einer Kreisvolkshochschule (KVHS), welche die Versorgung mit Weiterbildung in den Grenzen des Landkreises übernimmt, steht beim Zweckverband im Vordergrund, durch den Zusammenschluss verschiedener Gemeinden (und Gemeindeverbände) die Organisation und Durchführung öffentlicher Erwachsenenbildung gerade nicht primär in den geographischen Grenzen eines Landkreises, sondern zum Teil über Kreisgrenzen hinweg zu gewährleisten. In Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz können Zweckverbände übrigens auch mit „Gemeinden eines anderen Bundeslandes gebildet werden" (Der Bundesminister 1973, S. 23). Allerdings haben die Mitglieder eines Verbandes mehr Einflussmöglichkeiten auf die pädagogische Arbeit als die einer KVHS (vgl. Müller/Otto 1991, S. 23).

Der Zweckverband ist eine rechtlich selbstständige Einrichtung und basiert auf dem Zweckverbandsgesetz bzw. dem entsprechenden Landesgesetz, das in Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Saarland das Zweckverbandsgesetz von 1939 abgelöst hat (vgl. Otto 1991, S. 17). Die Organe dieser Rechtsform sind die Verbandsversammlung und der Verbandsvorsitzende. Die Versammlung besteht aus „Delegierten, die von den Gemeinde- oder Kreisvertretungen der Verbandsmitglieder gewählt werden und den Weisungen der entsendenden Gebietskörperschaft unterliegen" (ebd., S. 17). Sie wählt aus ihrer Mitte die Verbandsvorsitzende bzw. den Verbandsvorsitzenden für einen bestimmten Zeitraum. Inhaltlich werden in der Verbandssatzung ähnlich wie bei anderen VHS-Satzungen die Organisationsstruk-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

tur der betreffenden Volkshochschule sowie Organisation und Durchführung der Volkshochschularbeit festgelegt (vgl. Zweckverband 1974, 11.365). Bei dieser Rechtsform liegt die Entscheidungskompetenz primär beim Vorsitz, der sie auf die VHS-Leitung überträgt. Diese Rechtsform hat m.E. ein hohes Maß an relativer Autonomie, jedoch ein geringeres als ein Eigenbetrieb. Beispiele für diese Rechtsform sind die Volkshochschulen Witten-Wetter-Herdecke, Meppen und Hameln-Pyrmont.

4.2 Privatrechtlicher Rechtsstatus

Eingetragener und nicht eingetragener Verein

Beim Verein als Rechtsform gibt es den rechtsfähigen, eingetragenen (e.V.) bzw. den nicht rechtsfähigen, nicht eingetragenen Verein. Beim e.V. beschränkt sich die Haftung der Mitglieder auf das Vereinsvermögen, während die Mitglieder nicht eingetragener Vereine auch mit ihrem Privatvermögen für das Handeln der Vereinsorgane haften (vgl. Otto 1991, S. 20). Allerdings kann in der Satzung eines nicht eingetragenen Vereins die Haftung auf das Vereinsvermögen reduziert werden. Eine Vereins-VHS kann ferner eine privatrechtlich getragene Mitglieder-VHS sein oder mit kommunaler Dominanz als quasi-kommunale Einrichtung geführt werden. Organe eines Vereins sind die Mitgliederversammlung und der Vorstand

Nach der Kommune ist der e.V. der häufigste Träger von Volkshochschulen in der Bundesrepublik. Eine e.V.-Volkshochschule genießt in der Regel ein hohes Maß an relativer Autonomie. Ihr wird „ein hohes Maß an eigenwirtschaftlicher und selbstgesteuerter Aktivität und damit eine von relativer Autonomie geprägte Arbeitweise (…) zugebilligt“ (Otto 1993c, S. 160). Sie gilt, wie bereits angesprochen wurde, als quasikommunal, wenn in den Organen des Vereins die kommunalen Vertreter in der Überzahl sind. Diese Dominanz kommunaler Vertreter hat folgende Ursache. In der Regel machen

> Gemeinden oder Kreise die Förderung von e.V.-Volkshochschulen (…) davon abhängig, daß ihnen in der für den Trägerverein und die von diesem betriebene VHS geltenden Satzung eine ausschlaggebende Einwirkung auf die Entscheidungen der Organe des Trägervereins (Mitgliederversammlung, Vorstand) garantiert wird (Müller/Otto 1991, S. 26).

Diese „ausschlaggebende Einwirkung“ manifestiert sich in der Vereinssatzung durch

- Stimmenübergewicht der von der Gemeinde bzw. vom Kreis benannten Delegierten in den Organen (Mitgliederversammlung, Vorstand) und sonstigen Gremien (Beirat, Kuratorium) des Trägervereins oder Sonderrechte der Gemeinde bzw. des Kreises in allen Angelegenheiten mit finanzieller Auswirkung (Recht zur Einholung von

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Auskünften, Recht zum Einspruch gegen Ausgabenbeschlüsse der Vereinsorgane, Rechnungskontrolle durch das kommunale Rechnungsprüfungsamt);
- Wahl bzw. Benennung der Mehrheit der Beiratsmitglieder durch kommunale Organe;
- Anstellung von VHS-Mitarbeitern im Kommunaldienst oder Mitentscheidung bei der Anstellung von VHS-Mitarbeitern im Dienst des Trägervereins (ebd.).

Effektive Umsetzungen der Satzungsregelungen sind zu erwarten, wenn
- die Gemeinde bzw. der Kreis die Verpflichtung übernimmt, für die von einem Verein getragene VHS in ähnlicher Weise wie für eine eigene VHS Finanzmittel zur Verfügung zu stellen;
- in die Beschlußorgane des Trägervereins als Kommunalvertreter in erster Linie diejenigen Personen delegiert werden, denen eine kommunale VHS üblicherweise unterstellt wird (Dezernent oder Leiter der bürokratischen Kommunalverwaltung);
- in das Beratungsgremium für die VHS (Beirat/Kuratorium) vor allem solche Mitglieder der Gemeinde- bzw. Kreisvertretung entsandt werden, die auch innerhalb der Gemeinde- bzw. Kreisvertretung mit dem Aufgabenbereich „Weiterbildung" befaßt sind (Mitglieder von Kultur-, Haupt- und Finanzausschüssen);
- mit Leitern und Mitarbeitern von e.V.-Volkshochschulen Dienstverträge abgeschlossen werden, in die alle wesentlichen Bestimmungen des öffentlichen Dienstrechts (…) aufgenommen werden (ebd.).

Maßgeblich für die Einführung und Umsetzung von Marketing-Management als Unternehmensstrategie ist die Art der Eingliederung der Weiterbildungseinrichtung in die Vereinsorganisation. Es geht also darum, welche Stellung die Leitungsperson der Einrichtung gegenüber den Vereinsorganen und insbesondere gegenüber dem Vereinsvorstand einnimmt. Entweder ist sie dem Vorstand unterstellt, dann nimmt sie lediglich mit beratender Stimme an den Vorstandssitzungen teil, oder sie ist vollberechtigtes Mitglied des Vorstandes. Vereinzelt ist der Vorsitzende des Vorstandes gleichzeitig VHS-Leiter.

Von dieser Eingliederung der VHS-Leitung ist letztlich der Grad der relativen Autonomie abzulesen. Denn hinsichtlich der Entscheidungskompetenz ist es ein großer Unterschied, ob die VHS-Leitung „Befehlsempfängerin" ist – dies ist der Fall, wenn sie dem Vorstand unterstellt ist – oder als Vorstandsvorsitzende des Vereins die „Geschäfte" selbstständig regelt.

Gemeinnützige GmbH

Die gemeinnützige GmbH (gGmbH) besitzt ein hohes Maß an relativer Autonomie, sie ist „eine juristische Person des privaten Rechts mit Betonung einer wirtschaftlichen Betriebsführung. Entsprechend dem Gesellschaftervertrag entscheidet die Gesellschafterversammlung die Grundzüge der Arbeit" (Im Netz der Organisation 1992, S. 39).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Im Vergleich zu allen anderen dargestellten Rechtsformen praktiziert die gGmbH die kaufmännische Buchführung mit einer Gewinn- und Verlustrechnung. Im Falle einer Haftung ist diese auf das Gesellschaftsvermögen (mind. 25.000 €) beschränkt. Sie „bedarf aber auch der rechtlichen Bindung an die Kommune, um ihre Förderung auf Dauer zu sichern“ (Otto 1993c, S. 162). Auch diese Rechtsform bezeichnet Otto als quasikommunal, da „die Kommune in den Organen des Trägers eine dominierende Rolle spielt“ (Otto 1991, S. 15). Die erste gGmbH im VHS-Bereich war die Mannheimer Abendakademie und Volkshochschule.

BEISPIEL

Zur Namensgebung „Abendakademie“ schreibt Hans W. Langer:

Als Ende 1945 die Arbeit aufgenommen wurde, haben wir den Namen „Mannheimer Abend-Akademie“ in Erinnerung an die „Akademie für Jedermann“ gewählt, zugleich aus der Überzeugung, daß der Name „Volkshochschule“ irreführend und traditionsbelastet ist (…) Die alten Volkshochschulen mit ihrer akademischen Nomenklatur, wie Dozenten, Vorlesungen, Semester usw. fallen zudem unter die Kategorie der „populären Wissenschaft“, „fürs Volk gemacht“, der Halbbildung mit ihren großen, soziologischen, weil neurotischen Gefahren. Deshalb führt die Mannheimer Abend-Akademie den Namen „Volkshochschule“ nur als Untertitel und hofft, daß auch andere derartige Institute zu derselben Überzeugung kommen möchten, und aus der Ortstradition heraus einen Namen finden, der ihre Zwecke kennzeichnet, ohne sie geringer oder bedeutender erscheinen zu lassen (Langer 1947/1983, S. 205f.).

Seit 1994 sind die Münchner Volkshochschule, seit 1997 die Reutlinger und die Pforzheimer VHS sowie 2000 die VHS Braunschweig in gGmbHs umgewandelt worden (vgl. Burggraf 2007, S. 31ff.). Weitere Beispiele sind die VHS Wilhelmshaven sowie die VHS Heidekreis.

Die Vorteile aus Marketingsicht, im Hinblick auf Nachfragen schneller und selbstständig entscheiden zu können, erscheinen aus Sicht des DVV eher als nachteilig, wenn es heißt:

> Einerseits scheinen [bei der gGmbH] eine größere Freizügigkeit bei der Programmdiskussion und schnellere Entscheidungsmöglichkeiten gegeben, andererseits ist es schwieriger, den Tendenzen zur Marktanpassung entgegenzuwirken (Diskussion 1992, 12.015).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Stiftung

In der Bundesrepublik ist die Stiftung als Träger einer Volkshochschule bisher noch nicht realisiert worden, „weil es an der Bereitstellung eines entsprechenden Stiftungsvermögens und/oder der Garantie eines unterhaltsdeckenden Dauerzuschusses fehlt" (Otto 1993c, S. 162). Stiftungsrecht ist Landesrecht und fällt in die Hoheit der einzelnen Bundesländer. Eine Stiftung ist ein Vermögen, das mit eigener Rechtspersönlichkeit ausgestattet ist. Sie ist also kein Zusammenschluss von Personen. Abweichend von den bisher vorgestellten klar nach Rechtsstatus getrennten Rechtsformen können Stiftungen sowohl öffentlich-rechtlich als auch privatrechtlich geführt sein. Die Basis für eine Gründung sind entweder ein bereits existierendes Vermögen oder öffentliche Zuschüsse. Wenn „laufende namhafte Erträge aus dem Stiftungsvermögen fehlen, muss die Erfüllung des Stiftungszweckes durch öffentliche Zuwendungen garantiert werden" (Otto 1991, S. 20), diese Implikation erklärt, weshalb Stiftungen faktisch nur „genehmigt" werden, wenn sie wirtschaftlich abgesichert erscheinen (vgl. auch Diskussion 1992, 12.015).

ZUR REFLEXION

- Benennen Sie bitte für jede der oben genannten Rechtsformen ein Beispiel aus dem Weiterbildungsbereich.
- Recherchieren Sie, welchen Rechtsstatus die Volkshochschule in Ihrer Nähe besitzt. Nutzen Sie dafür u.a. das Internet!
- Stellen Sie sich vor, Sie sind Leiterin oder Leiter einer kommunalen e.V.-VHS. Ihr Kollege der VHS-gGmbH der Nachbargemeinde möchte mit Ihnen zusammen einen Messeauftritt durchführen. Skizzieren Sie bitte (ggf. tabellarisch) Ihre unterschiedlichen Dienstwege. Ziehen Sie dabei auch Tabelle 1 zu Rate.

Lektüreempfehlung

- Küchler, F. von (Hg.) (2007): Organisationsveränderungen von Bildungseinrichtungen. Vier Fallbeschreibungen für den Wandel in der Weiterbildung. Bielefeld
- Müller, H./Otto, V. (1991): Volkshochschule im Gefüge der kommunalen Selbstverwaltung. Frankfurt a.M., 5. revid. Aufl.
- Schrader, J. (2011): Struktur und Wandel der Weiterbildung. Bielefeld

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

5. Bildung – ein „Produkt“?

5.1 Voraussetzungen für Weiterbildungsmarketing

Im Folgenden möchte ich drei Grundlagen des Marketing in der Weiterbildung skizzieren. Anhand dessen soll deutlich werden, dass das „Produkt“ Bildung einer besonderen Form der Vermarktung bedarf.

1. Grundlage: Ein für alle verbindliches Marketing gibt es nicht
Auch wenn in der Ratgeberliteratur und auf weiterbildungsrelevanten Veranstaltungen immer wieder der Versuch unternommen wird, ein bestimmtes Marketingkonzept anzupreisen, so ist dies nicht realisierbar. Denn *das* Marketing gibt es nicht. Bis heute haben sich in der Marketing-Lehre weder eindeutige Begrifflichkeiten noch eine einheitliche Strategie herauskristallisieren können. Dennoch gibt es Richtungen, die sich ähnlichen Grundsätzen wie dem entscheidungsorientierten Ansatz verschreiben (vgl. Bruhn/Tilmes 1994, S. 31; Hasitschka/Hruschka 1982, S. 1; Kotler 1974, S. V; Meffert 1980, S. 64ff.). Auch in Modellen, die sich auf Marketing für die Erwachsenenbildung beziehen, wird der entscheidungsorientierte Ansatz favorisiert (vgl. Sarges/Haeberlin 1980a, S. 22ff.; Möller 2002, S. 159ff.). Marketing – hier verstanden als entscheidungsorientierte Strategie – heißt dann, dass es *das* Marketing nicht geben kann. Denn Marketing impliziert, dass die Entscheidungen für Marketingziele und konkrete Maßnahmen von den beteiligten Akteuren jeweils vor Ort und nach eingehender Marktanalyse getroffen werden.

2. Grundlage: Marketing in der Weiterbildung ist institutionell unterschiedlich
Aus der ersten Grundlage, dass es den allgemeingültigen Marketingansatz nicht gibt, folgt, dass Marketing von Institution zu Institution verschieden realisiert wird. Wie sich in meiner Studie an verschiedenen Volkshochschulen (VHS) herausstellte, ist der Realisierungsgrad von Marketing in der Weiterbildung rechtsformabhängig. Die nach ihrer Rechtsform weniger selbstständigen Einrichtungen, wie beispielsweise kommunale VHS, waren weniger an den Spielregeln des Marktes – und damit an Marketing generell – orientiert. Selbstständigere Volkshochschulen, die beispielsweise den Rechtsstatus einer gemeinnützigen GmbH besaßen, waren hingegen wesentlich offener für und offensiver in der Realisierung von Marketing. In selbstständigeren Institutionen sind die Entscheidungs- und Dienstwege kürzer als bei weniger selbstständigen Einrichtungen mit langen Dienstwegen, bei denen die Entscheidungsinstanzen (Vereinsvorstände, Ämter) nicht täglich vor Ort verfügbar sind (→ Kap. 4).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

3. Grundlage: Ausgangspunkt für Marketingentscheidungen ist das Produkt; aber das „Produkt Bildung" ist anders als andere Produkte
Marketing für Weiterbildung ist mit keiner anderen Marketingform zu vergleichen, weil sich das Produkt in der Weiterbildung wesentlich von allen anderen Produkten, die mittels Marketing vermarktet werden, unterscheidet. Bei keiner anderen Angebots- oder Produktform ist der Käufer derart in den Produktionsprozess eingebunden wie beim Lernen. Und mehr als das: Ohne seine Mitwirkung funktionieren (Weiter)Bildungsprozesse nicht. Marketing für Weiterbildung ist aufgrund dieses spezifischen Produktcharakters eine besondere Herausforderung. Weiterbildungsanbieter verkaufen etwas, das mit Aktivität, ja Arbeit, Anstrengung und persönlichem Einsatz verbunden ist. Von genuss-orientiertem oder rein kontemplativem Konsum sind diese Tätigkeiten sehr weit entfernt.

5.2 Die Besonderheiten des „Produkts" Bildung

Die nahezu philosophische Auseinandersetzung mit der Frage, ob Bildung ein besonderes „Produkt" sei, mag angesichts der prekären Situation im Bildungssektor müßig erscheinen. Doch gerade aufgrund der knappen Mittel im Bildungsbereich ist es notwendig, Überlegungen zum „Produkt Bildung" anzustellen, weil sich aus seinen spezifischen Besonderheiten Konsequenzen für dessen Vermarktung ergeben.

In zahlreichen Aufsätzen zum Marketing in der Erwachsenenbildung wird der Begriff „Produkt" provokativ verwendet oder skeptisch beäugt: Es ist von dem „Produkt" oder der „Ware" „Bildung" die Rede (vgl. Recum 1980, S. 192ff.). Meinhard Motzko behauptet, „politische Bildung ist aus der Sicht potenzieller Teilnehmer/innen oder Nutzer eine Ware, genauso wie ein Auto oder ein Schokoladenriegel" (Motzko 1989, S. 360). Diese Äußerung hat seinerzeit eine Debatte über den Angebotscharakter von Bildung ausgelöst. Doch selbst Philip Kotler und Karen F.A. Fox relativieren ihre Ausführungen in Bezug auf Bildungsangebote:

> physical goods are tangible, consistent, storable, and exist quite independent of the persons who made them. Offering services involves special challenges because most services are intangible, inseparable, variable, and perishable. Most services don't exist until the service provider performs the service, usually in the presence of the customer. A student can check out a course by sitting in for a few sessions, but probably can't judge the professor's teaching effectiveness by reading the course syllabus. Besides, if the student's roommate "loved" the course the year before, this year's course may not be quite so good. The professor may be preoccupied with family problems or be serving on a time-consuming committee, and may not put as much energy as previously into teaching the course (Kotler/Fox 1995, S. 277f.).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Auch in der erwachsenenpädagogischen Literatur finden sich gegenteilige Auffassungen zur Anwendung des Produktbegriffs auf den der Bildung und des Lernens (vgl. Meisel 1990, S. 16; Hartkemeyer 1995, S. 31). Im Unterschied zum „Konsumgut" hat Lernen prozessualen Charakter:

> Die für die gesellschaftliche Umwelt anschlußfähige „Leistung" von Weiterbildungsorganisationen besteht nun eben nicht in einem gegenständlich zu fassenden „substanziellen" Ergebnis, sondern in Lernprozessen, die nicht von „Kunden" konsumiert, sondern von Teilnehmern aktiv betrieben werden müssen und deren Effekt nur in zeitlich gestaffelten Wirkungsketten beschrieben werden kann. Wirkung als Ergebnis von pädagogischer Einflußnahme auf erwachsene Lerner ist daher nicht produkthaft, sondern nur über eine konstitutive Selbstbeteiligung der Adressaten am Bildungsprozeß erreichbar (Schäffter 1995, S. 4).

Auch Burkhard Lehmann hält fest: „Es ist nicht möglich, Bildung wie eine Packung Kekse einzukaufen und zu konsumieren. Bildung ist (…) kein Produkt; sie besteht immer in der Selbsttätigkeit eines Subjektes und kann davon nicht abgelöst werden" (Lehmann 2003, S. 124). Denn

> Erwachsenenlernen folgt (…) keiner äußeren, sondern stets einer inneren Logik. Es kann von außen angeregt, begleitet und beraten werden, eine nachhaltige Entwicklung und Transformation von Kompetenz und Identität bedarf jedoch der Selbststeuerung und Reflexion des Lernenden (Arnold 2007, S. 75).

Bildung kann jedoch Endprodukt eines Lernprozesses im wörtlichen Sinne – also als Folge und Ergebnis z.B. der Erziehung – sein. Gemeint ist dabei nicht das ökonomische, sondern das *pädagogische* Produkt. Diese Sichtweise findet sich übrigens auch in der psychologischen Bildungsforschung wieder. Hier wird Bildung sowohl als Produkt als auch als Prozess betrachtet. Das „Bildungsprodukt" sind hier die „Ausprägungen von Persönlichkeitsmerkmalen" (Götz/Frenzel/Pekrun 2009, S. 72), deren Entwicklung der „Bildungsprozess" (ebd., S. 77ff.) ist.

In der Erwachsenenbildung ist – mit ökonomischer Brille betrachtet – „der Prozeß das Produkt" (vgl. Venth 1988, S. 119; Erwachsenenbildung-Marketing? 1990, Blatt 17.500), an dem Teilnehmende und Lehrende gleichermaßen beteiligt sind. Bei diesem Lernprozess spielt die Aktivität der Teilnehmenden eine größere Rolle als passiver Konsum (vgl. Schlutz 2006, S. 15). Im Vergleich zum Konsumgut kann Bildung anwachsen und nachhaltig erhalten bleiben. Albrecht Beckel gibt zu bedenken, dass man in der Erwachsenenbildung – im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen – nicht sicher wisse, „wieviel politische, kulturelle Bildung man braucht, wieviel der Bildungspartner

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

wünscht" (Beckel 1991, S. 140). Bei einem Paar Schuhe hingegen wäre aufgrund der Haltbarkeit die Kaufhäufigkeit bekannt (ebd.), wobei von der Kaufhäufigkeit nicht auf die Haltbarkeit geschlossen werden kann. Konsumgüter werden – *nomen est omen* – nicht nur aus Notwendigkeitserwägungen, sondern auch aus purer Lust am Konsum oder zur Kompensation (z.B. Kaufzwang oder -sucht) gekauft.

Aufgrund der Prozesshaftigkeit und Entwicklungsfähigkeit von Weiterbildungsveranstaltungen und -inhalten lässt sich ein pädagogisches Produkt im Vorhinein nicht vollständig antizipieren. So hat die Erwachsenenbildung „das im Grunde unlösbare Problem, daß sie bei allem Marketing die Sinnhaftigkeit des konkreten Bildungsschrittes im Vorabmarketing deutlich machen muß, obwohl diese erst am Ende klar sichtbar und beurteilbar ist" (ebd.).

Im Unterschied zum ökonomisch definierten Produkt, das mittels Marketing verkauft werden soll, durchläuft das Produkt in der Weiterbildung mehrere Phasen, weil es sich „selbst (…) nur über mehrere Stufen als Vernetzungs- und Beziehungsarbeit realisiert" (Gieseke 2008, S. 17). Bis zum Angebot leisten die EB-Einrichtung sowie die Lehrenden im Rahmen einer Dienstleistung einen Großteil seiner Herstellung. Solange sich die Dozentin zu Hause auf die Veranstaltung vorbereitet, könnte ihre Arbeit zum Teil als Dienstleistung begriffen werden. Aber: Sobald die Dozentin und die Teilnehmenden die EB-Einrichtung betreten und im Veranstaltungsraum sitzen, beginnt die gemeinsame Herstellung des, wenn man so möchte, „pädagogischen Produkts". Sieht man von der Diskussion um „Prosumenten" im Bereich des Social Media Marketing einmal ab, so kann man sagen, dass Teilnehmende im Unterschied zu „Kunden" sehr wohl an der Produktion des zu Erwerbenden beteiligt sind.

Des Weiteren gehört es zu den Besonderheiten des pädagogischen Produkts, dass es bei aller Professionalität, Organisation und Planung nur zu bestimmten Anteilen plan- und vorhersehbar ist. Denn auch wenn es zur Rolle des erwachsenen Lernenden gehört, „sich selbständig zwischen unterschiedlichen Lernkontexten orientieren und den jeweiligen Verhaltensanforderungen adäquat entsprechen zu können" (Schäffter 2001, S. 304), so bleibt das Angebot solange nebulös, bis es zur gemeinsamen Herstellung kommt. Da „es sich bei Weiterbildungsangeboten um ein erklärungsintensives ‚Produkt' handelt" (Faulstich 2010, S. 277), ist der Beratung ein hoher Stellenwert einzuräumen, um vorab über den Nutzen zu informieren und den Lernenden zur Teilnahme zu motivieren. Das heißt, bis zur Veranstaltung ist es nur mehr ein „Angebot" bzw. eine perspektivische wie ergebnisoffene Dienstleistung, die sich durch die Lehrenden, die Teilnehmenden und die räumlichen, technischen wie sonstigen Kontexte der jeweiligen EB-Einrichtung dahin gehend verändert, dass es im gemeinsamen Lernen zu einem Lehr-Lernprodukt wird.

Dieses Produkt ist vielleicht noch am besten mit dem Produkt oder der Dienstleistung einer Reiseagentur zu vergleichen. Bis zu einem gewissen Grad ist der Nutzen der Reise planbar und vorhersehbar. Wie die Reise letztendlich wahrgenommen wird,

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

hängt jedoch vom Individuum und den konkreten Bedingungen, unter denen die Reise verläuft, ab. Schließlich ist, um eine Metapher von Hans Tietgens zu zitieren, Erwachsenenbildung eine „Suchbewegung" (Tietgens 1981, S. 83).

Was ist nun das Besondere am Produkt Bildung, will sagen: Woraus besteht es? Wer ist dafür verantwortlich? Die „Zutaten" für dieses Produkt sind immer

- die Motivation, d.h. die willentliche, aktive Teilnahme des Lernenden,
- eine Form der Didaktik (Autodidaktik oder die eines Lehrenden) und
- der Inhalt (Thema, Stoff).

Das Produkt Bildung kann in einer Institution oder aber informell entstehen. Als Produkt kann es schließlich erst dann bezeichnet werden, wenn am Ende eines gemeinsamen Lehr-Lernprozesses ein Resultat entstanden ist. Mehr noch, aufgrund der menschlichen Fähigkeit zu lernen, kann das Gelernte weiterwirken, das bedeutet auch, dass das Bildungsprodukt am Ende eines Lernprozesses nicht unbedingt abgeschlossen sein muss. Neben der Institution, die solchermaßen Lehr-Lernprozesse anbietet, trägt der Lernende den entscheidenden Teil Verantwortung für das Gelingen des gesamten Prozesses.

Im Vergleich zu Produkten aus dem Bereich der Konsumgüter weist das Bildungsprodukt folgende Besonderheiten auf. Es ist

- einmalig,
- individuell,
- nicht sichtbar,
- nicht konsumierbar,
- situationsabhängig,
- nicht reklamationsfähig,
- nicht vorproduzierbar,
- nicht lagerungsfähig.

Im Folgenden will ich diese Liste von Eigenschaften noch einmal ausführlicher erläutern.

Im Gegensatz zu einer Packung Taschentücher, die es standardisiert überall auf der Welt zu kaufen gibt, ist das Bildungsprodukt *einmalig und individuell*. Es kommen zwar immer die gleichen Zutaten zum Einsatz, jedoch immer mit neuem Ergebnis. Dadurch birgt es immer wieder Überraschungen. Es ist daher schwer bzw. fast unmöglich, ein solches Produkt serienmäßig herzustellen. Selbst bei gleichen Zutaten – dieselbe Lerngruppe und derselbe Dozent bzw. dieselbe Dozentin – kommt nicht dasselbe Ergebnis heraus. Weil sich die Menschen immer weiter entwickeln und sie nie dieselben zum Zeitpunkt t2 sind, wie zum Zeitpunkt t1.

Das Bildungsprodukt ist im Vorfeld *nicht sichtbar* zu machen. Als Konstrukt ist nur die Idee eines zukünftigen, virtuellen Zustandes zu beschreiben. Das Endergebnis lässt

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

sich jedoch nicht visualisieren. Nur im Nachhinein lassen sich erworbene Qualifikationen anhand von Zertifikaten als Indikatoren für erfolgreiche Bildung belegen.

Das Bildungsprodukt ist, verglichen mit anderen Produkten, *nicht konsumierbar*. Der uns aus dem klassischen Marketing bekannte, eher passive Kunde bzw. Konsument ist im Bildungsbereich notwendiger Mitproduzent und -gestalter. Verweigert er sein Lernen, entsteht sein Bildungsprodukt nicht oder nur unreif.

Aus Situationsabhängigkeit des Bildungsprodukts folgt, dass es *keine Standardisierungen* geben kann. Selbst bei gleichen „Zutaten" entscheidet gerade die Situation über den Erfolg einer bestimmten Lernsequenz. Eine pädagogische Glanzstunde, ein gemeinsames Aha-Erlebnis und ein kollektives Glücksgefühl beim Lernen lassen sich nicht beliebig wiederholen oder reproduzieren.

Aufgrund der Rollenverteilung in der Lehr-Lernsituation in Lehrende und Lernende ist das Bildungsprodukt auch *nicht einseitig reklamationsfähig*. Lernmisserfolg müssen sich sowohl der Lehrende als auch der Lernende zuschreiben.

Es ist darüber hinaus schwierig, Anfang und Ende eines Lernprozesses zu definieren. Welcher Teil des Produktes sollte *reklamiert* werden können?

Aufgrund der Entstehung in einem gemeinsamen Lehr-Lernprozess ist das Bildungsprodukt auch *nicht vorproduzierbar* wie andere Produkte.

Daraus folgt schließlich, dass es *nicht lagerungsfähig* ist. Seine Entstehung ist an das Wohlwollen aller Beteiligten gebunden und nicht unabhängig von menschlicher Mitwirkung zu betrachten.

5.3 Konsequenzen für das Weiterbildungsmarketing

Ausgangspunkt für eine jede Marketing-Strategie ist eine gründliche Marktanalyse. Auf deren Grundlage können dann dem Unternehmensziel nachgeordnete Marketing*ziele* formuliert werden. Die Umsetzung dieser Marketing-Ziele wird mit Hilfe der vier Marketing*instrumente* im so genannten Marketing*mix* geplant. In der Abfolge der einzelnen Schritte kann dies folgendermaßen aussehen:

Schrittfolge der Marketinginstrumente in Institutionen der Weiterbildung

0. Zuerst wird ein *Budget* bzw. ein finanzieller Rahmen für das gesamte Marketing festgesetzt.
1. *Angebotspolitik* – hier wird das Angebot erstellt.
2. *Gegenleistungspolitik* (in nicht-pädagogischen Bereichen als „Preispolitik" bezeichnet) – hier wird die „Gegenleistung" der Lernenden (Zeit, Lust, Motivation, Lernbiographie etc.) festgelegt.
3. *Kommunikationspolitik* – hier wird über die Art und Weise, wie das Angebot kommuniziert werden soll, entschieden.
4. *Distributionspolitik* – hier wird der Weg zwischen Angebot und Lernendem geplant.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Um zu überprüfen, ob mittels Marketinginstrumenten auch die Marketingziele erreicht werden können, wird prozessbegleitend immer wieder ihr Einsatz und Erfolg anhand eines Abgleichs mit dem Budget überprüft. Im Falle eines Missverhältnisses müssen neue Entscheidungen getroffen werden, die beispielsweise eine Änderung des Marketingmix oder der finanziellen Gewichtungen betreffen.

Aus den oben genannten bildungsspezifischen Produkteigenschaften ergeben sich Konsequenzen für das Weiterbildungsmarketing. Aus der Tatsache, dass an der Produktion die Institution, die Lehrenden *und* die Teilnehmenden beteiligt sind, ist Folgendes zu schließen:

Nur das Angebot, nicht das Produkt kann beworben werden
Die institutionell angebotene (Vor-)Leistung (Räume, Infrastruktur, Verwaltungs-, pädagogisches und Lehrpersonal, institutionelles Know-how, Lehrmittel und Medien) kann beworben werden, das Produkt, wie im klassischen Marketing, jedoch nicht, da es erst am Ende des zu bewerbenden Lehr-Lernprozesses entstanden ist.

Das Marketing ist ungleich komplexer als bei anderen Produkten, da der Teilnehmeranteil – nämlich die Teilnahme – nicht beworben werden kann, sondern umworben werden muss
Das Marketing für ein nicht vorhandenes bzw. erst später entstehendes Produkt ist damit erheblich komplexer als es bei anderen Produkten, z.B. aus dem Konsumgüterbereich, der Fall ist. Der dritte Teilbeitrag – nämlich die aktive, lernbereite Teilnahme durch die Teilnehmenden – kann vorab nicht beworben werden. Im Gegenteil: Er muss *um*worben werden, weil es sich dabei um einen sensiblen und nicht vorhersehbaren Beitrag handelt. Es gehört ganz besonderes Geschick und Fingerspitzengefühl dazu, Menschen so anzusprechen, dass sie nicht nur Lust aufs Lernen bekommen, sondern auch an einem Kurs teilnehmen, der sowohl dem Lernenden nutzt als auch die Finanzierung der Veranstaltung (und damit der Institution) sicherstellt.

Oftmals ist von den anderen beiden Parteien, der Institution selbst und den Lehrenden, nur ersterer bekannt und daher übersichtlich darstell- und vermittelbar. Für die Bewerbung der perspektivischen Leistung der Lehrenden – häufig sind dies freie Mitarbeitende – fehlt der Institution oft der Einblick in deren Didaktik und Methodik. Dieses Nichtwissen ist nur schwer in Werbesprache zu übersetzen. Daher ist es im Übrigen wichtig, dass die Dozentinnen und Dozenten ihre eigenen Ankündigungstexte formulieren, damit sie nicht am Ende etwas „herstellen“ müssen, was sie gar nicht versprechen können.

Falsche Versprechungen sind für eine Institution fatal, weil sie nicht sagen kann, was der Kunde einbringt
Eine Weiterbildungsinstitution kann nur diejenigen Versprechungen machen, die sie auch sicher einzuhalten in der Lage ist, so zum Beispiel eine angenehme Atmosphäre,

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

eine kundenfreundliche Infrastruktur (Öffnungszeiten, Service, Räumlichkeiten), besondere Rabatte usw. Sie kann und darf aber nichts anpreisen, was erst durch den bzw. die Teilnehmenden eingebracht werden muss, nämlich seine Motivation, seine Lernbereitschaft, seine aktive Mitarbeit und sein sozialer Umgang mit den Mitlernenden. Falsche Werbeversprechen, die die Leistung der Teilnehmenden miteinschlössen, wären fatal für eine Einrichtung – sie machte sich unglaubwürdig.

Bildungsmarketing muss sensibler sein als Marketing für andere Produkte, denn der Kunde ist Teilnehmer und notwendiger Mitproduzent

Daher muss das Marketing im Bildungsbereich wesentlich sensibler und auch individueller gestaltet werden als das Marketing für andere Produkte, bei denen tatsächlich etwas Fertiges angepriesen wird, wenn vom „Produkt“ die Rede. Im (Weiter-)Bildungsmarketing muss man sich immer wieder vor Augen halten, dass der Kunde nur teilweise Konsument und als Teilnehmer eher notwendiger Mitproduzent ist.

Im Sinne von Respekt vor den Teilnehmenden – die eben keine passiven Kunden sind – und vor dem pädagogischen Verhältnis von Lehrendem und Lernenden, halte ich diese Rückbesinnung auf das pädagogische Ethos für notwendig, um das Tagesgeschäft im Bildungsalltag gerade in finanziell prekären Zeiten nicht nur buchhalterisch, sondern auch weiterhin menschlich meistern zu können.

METAPHORISCHES

Das Ergebnis eines Lehr-Lernprozesses ist wie ein Geschenk, dessen Inhalt man noch nicht kennt, aber vielleicht erahnt, weil man es sich gewünscht hat. Von manchen Geschenken kennt man schon vorher den Inhalt. Geschenke können auch eine Überraschung sein, mit der man nicht gerechnet hat. Über manche Geschenke ärgert man sich, weil man sie nicht mag, weil sie nicht das Erhoffte enthalten haben oder den lange gehegten Wunsch einlösen. Manche Geschenke werden übersehen, sie werden gar nicht als solche wahrgenommen. Und manches entpuppt sich erst viel später als Geschenk.

ZUR REFLEXION

1. Erinnerung an ein Geschenk

- Versetzen Sie sich einmal zurück in Ihre Schulzeit. Was wurde Ihnen geschenkt und wofür würden Sie sich heute – im Nachhinein – bedanken? Schreiben Sie eine persönliche Anekdote auf.

2. Schokolade versus Bildung

- Nehmen Sie sich einen Schokoladenriegel zur Hand und überlegen Sie sich, welche Gemeinsamkeiten bzw. welche Unterschiede es zwischen diesem Schokoladenriegel und Bildung gibt.

Schokoladenriegel (© Thorsten Jander)

- Was passiert nach dem Konsum des Schokoriegels – und was passiert nach dem Besuch einer Bildungsveranstaltung?
- Wie „entsteht" ein Schokoriegel? Wie „entsteht" Bildung?
- Welche „Zutaten" hat ein Schokoriegel, welche benötigt Bildung?
- Was müssen Sie beachten, wenn Sie einen Schokoriegel und wenn Sie Bildung bewerben wollen?

3. Bildung als ein vermarktetes „Produkt"

- Schauen Sie sich bitte den unten abgebildeten Weiterbildungsgutschein einmal genau an. Was fällt Ihnen auf?

Verein für wissenschaftliche Grundbildung

15% Rabatt!

auf die Seminargebühr
Inklusive Erfolgsgarantie*

*D.h. der Kurs kann so lange wiederholt werden, bis das Kursziel erreicht wird.

Verein für wissenschaftliche Grundbildung e.V.

Weiterbildungsgutschein (eigene Darstellung)

Lektüreempfehlung

- Lehmann, B. (2003): Weiterbildung verkaufen. In: Schäfer, E./Zinkahn, B./Pietsch, K.-D. (Hg.): Die Weiterbildung in der Bildungsgesellschaft unter dem ökonomischen Paradigma. Perspektiven für die Ausrichtung der berufsbezogenen wissenschaftlichen Weiterbildung. Jena, S. 121–130
- Marx, K. (1962): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Bd. 1. Berlin, 11. Aufl.
- Schlutz, E. (2006): Bildungsdienstleistungen und Angebotsentwicklung. Münster u.a.

6. Systematik des Weiterbildungsmarketing

Die im Folgenden dargestellte Systematik (Abb. 12) basiert auf den sechs Stufen der entscheidungstheoretischen Non-Profit-Marketingstrategie von Werner Hasitschka und Harald Hruschka (Hasitschka/Hruschka 1982) und wurde auf Grundlage der Ergebnisse der Studie zum Marketing an Volkshochschulen (Möller 2002) für die Erwachsenenbildung weiterentwickelt. Die Autoren (Hasitschka/Hruschka 1982) definieren „Marketing als zielfunktionales, plandeterminiertes Herbeiführen von Tauschrelationen“ (ebd. S. 10).

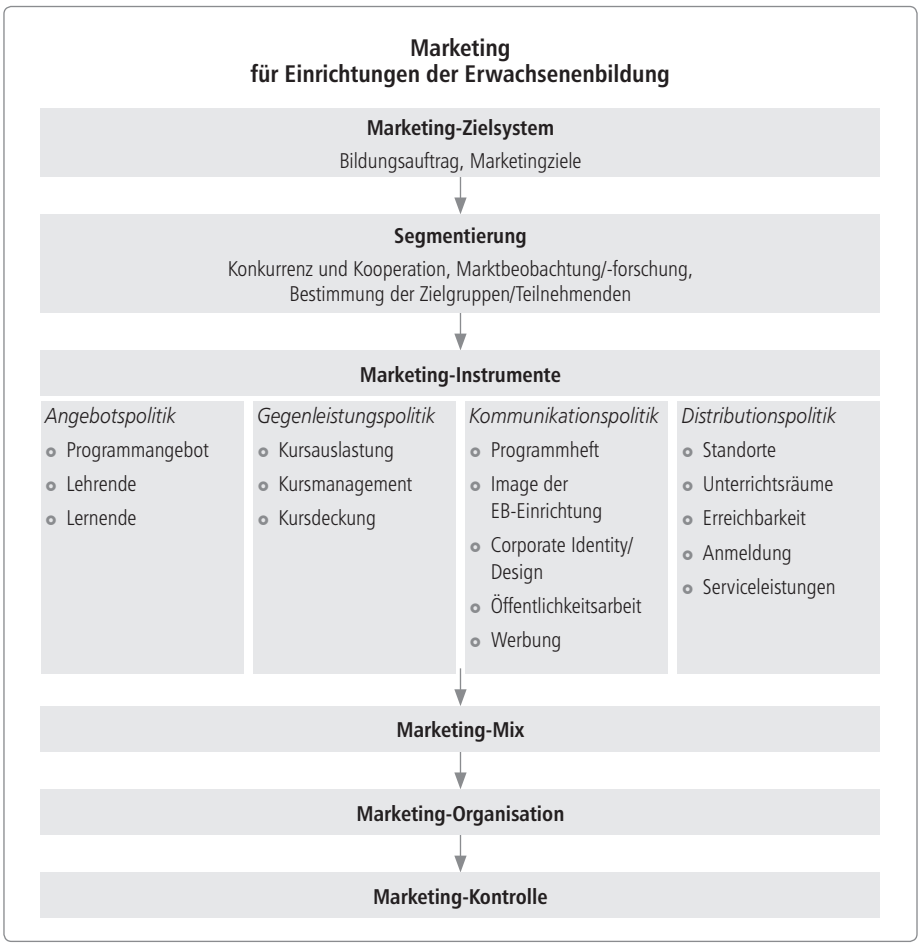

Abbildung 12: Marketing-Systematik für Einrichtungen der Erwachsenenbildung (vgl. Möller 2009, S. 17)

6.1 Marketing-Zielsystem

Gemäß der klassischen Marketinglehre sind die Marketingziele den Unternehmenszielen nach- bzw. untergeordnet. Im kommerziellen Marketing ist das Unternehmensziel die Gewinnmaximierung. Das daraus abgeleitete Marketingziel wird so gesetzt, dass dieses Oberziel erreicht werden kann (z.B. Erhöhung des Marktanteils um 30 Prozent in den nächsten drei Jahren). Die Unternehmensziele von Non-Profit-Organisationen sind in der Regel jedoch nicht operational formuliert. Das heißt, das Unternehmensziel einer öffentlichen EB-Einrichtung ist der mehr oder weniger vage umschriebene *Bildungsauftrag*. Dieser Auftrag basiert in der Volkshochschule auf den Prinzipien der Ausgewogenheit des Angebots und der Offenheit (d.h. sie ist prinzipiell für jedermann offen) (vgl. Gottmann 1985, S. 29ff.). Der Bildungsauftrag beinhaltet, dass die VHS ein thematisch breites sowie wohnortnahes Angebot vorzuhalten habe, das für die gesamte Bevölkerung – also auch für benachteiligte Zielgruppen – unter zumutbaren Entgelten zugänglich ist (Deutscher Volkshochschul-Verband 2011, S. 10). Da die dominanten Oberziele einer Non-Profit-Organisation aus einer „Aggregation der Nutzenstiftung auf der Abnehmerseite aufgrund der Herbeiführung von Tauschrelationen" (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 84) resultieren, leiten Werner Hasitschka und Harald Hruschka daraus ab, dass das dominante Oberziel mit dem obersten Marketingziel gleichzusetzen sei. Da sich das Marketingziel dem Unternehmensziel Bildungsauftrag unterordnet, ist der Bildungsauftrag demnach mit dem Marketingziel der Volkshochschule identisch.

6.2 Segmentierung

Für eine erfolgreiche Marketingstrategie ist es notwendig, den Markt genau ab- bzw. eingrenzen zu können. Dies ist beim so genannten Weiterbildungsmarkt nicht möglich. Dies begründet sich in folgenden Problemen:

- fehlende Systematik,
- Ungleichheit,
- Unerwünschtheit und
- Intransparenz.

Fehlende Systematik

Aufgrund einer diffusen Anbieterlandschaft besteht, erstens, bekanntermaßen kein Überblick über sämtliche Akteure in der Weiterbildung; dies ist das Problem *fehlender Systematik* (vgl. Nittel 1997, S. 168; Pongratz 2003, S. 156). Um es in den Griff zu bekommen, werden seit Ende der 1980er Jahre diverse Länder- und Regionalstudien zur Systematisierung der Weiterbildung durchgeführt (vgl. Eckert/Tippelt 2001, S. 164ff.;

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Faulstich 2001, S. 76ff.; Gnahs 2001, S. 91ff.; Schrader 2001, S. 136ff.). Alleine an dieser Vielfalt von Studien zeigt sich, wie diffus sich die Weiterbildungsszene präsentiert. Das veranlasst Peter Faulstich u.a. dazu, der Weiterbildungslandschaft lediglich eine „mittlere Systematisierung" (Faulstich u.a. 1991, S. 42ff.; Bojanowski u.a. 1991, S. 300) zu attestieren; denn „Weiterbildung nimmt verschiedenste Anforderungen und Bedürfnisse von Teilnehmern auf, reagiert mit besonderer Flexibilität und Aktualität auf sich neu entwickelnde Bedarfe" (Faulstich 2001, S. 84).

Ungleichheit

Wenn zweitens von *dem* Weiterbildungsmarkt die Rede ist, wird häufig vergessen, dass es sich um ein Konstrukt handelt; man kann dies als das Problem der *Ungleichheit* bezeichnen. Je nach Anbieter, Nachfrager und Angebot stellt sich die Marktsituation gesondert dar (vgl. Brandt 2008, S. 24). Die Volkshochschule konkurriert zum Beispiel als öffentliche Einrichtung nicht nur regional mit anderen Volkshochschulen, sondern auch mit (halb-)privaten Anbietern um öffentliche Zuschüsse und um potenzielle Teilnehmende. Sie bewegt sich nicht auf einem, sondern auf verschiedenen Teilmärkten: Segmente, die öffentlich bezuschusst werden, und Segmente, in denen Angebote zu Marktpreisen zu finden sind. Harry Friebel bezeichnet dies als „gespaltenen Weiterbildungsmarkt" (vgl. Friebel 1993, S. 15).

Unerwünschheit

Des Weiteren zeigt sich in der Praxis das Problem der *Unerwünschtheit*. Die Marktsegmentierung, wie sie im kommerziellen Marketing vorgenommen wird, ist bei Non-Profit-Organisationen oftmals nicht erwünscht (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982, S. 94f.). In der Volkshochschule beispielsweise wäre sie der Erfüllung des Bildungsauftrags hinderlich. Denn dieser sieht vor, *alle* Bevölkerungsgruppen zu erreichen.

Intranzparenz

Als viertes lässt sich das Problem der *Intransparenz* herausstellen. Ein Verständnis des Marktes ist dennoch eine wichtige Voraussetzung, um die Marketinginstrumente sinnvoll einsetzen zu können. Im kommerziellen Marketing steht vor der Segmentierung des Marktes dessen Beobachtung. Aus finanziellen Gründen findet diese Marktanalyse in der EB-Praxis entweder sporadisch, unsystematisch, punktuell oder sekundär (d.h. durch Studium anderer Daten und Statistiken) statt. Eine fundierte, systematische Marktbeobachtung, welche auch die Wettbewerber mit einschließt, gehört derzeit eher selten zur Praxis im Weiterbildungsbereich. Es fehlen konkrete Angaben über Marktanteile, die Mitbewerbersituation und die Nachfrager (Teilnehmerzahlen, Zusammensetzung der Teilnehmer/innen) (vgl. Friebel 2010, S. 303; Wittpoth 2003, S. 82).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Um den oben bezeichneten Problemen, insbesondere der Unerwünschtheit und der fehlenden Markttransparenz, auf den Grund zu gehen, haben Heiner Barz und Rudolf Tippelt (2004) in ihrem BMBF-Projekt Weiterbildungsinteressen und -verhalten der 18- bis 75-jährigen Wohnbevölkerung in Deutschland untersucht. Anhand von Einzelinterviews wurden die Gesprächspartner den Sinus-Milieus zugeordnet, woraus Milieuprofile mit Weiterbildungsinteressen, -barrieren, -marketing etc. entwickelt wurden (Bd. 1: Reich u.a. 2004, S. 28ff.; Bd. 2: Barz/Tippelt 2004). Im dritten Band finden sich die Ergebnisse des implementierten Milieumarketings an ausgewählten EB-Einrichtungen (Tippelt u.a. 2008). Sicherlich mag die grundsätzliche Orientierung an den Sinus-Milieus und deren Nutzung für Weiterbildung kritisch zu beurteilen sein (vgl. Faulstich 2008, S. 398), dennoch bieten die drei Bände Hinweise für die Marktbeobachtung, die eine einzelne Einrichtung in diesem Umfang nicht leisten könnte.

Auch in dem vom BMBF geförderten Kooperationsprojekt des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) in Zusammenarbeit mit dem Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung an der Universität Hannover (ies) ging es darum, die Transparenz des Weiterbildungsmarktes zu erhöhen. Hierbei wurden Weiterbildungsanbieter in Deutschland ermittelt und in einem Weiterbildungskataster systematisiert (vgl. Dietrich/Schade/Behrensdorf 2008, S. 21). Darüber hinaus gibt es die Anbieterstatistik wbmonitor (vgl. Gnahs 2009, S. 287; Nuissl 2009, S. 416) sowie vereinzelte Untersuchungen zur Teilnehmerzufriedenheit (z.B. Thiele 2004).

Im folgenden Beispiel sind Fragen aufgelistet, welche für die Marktbeobachtung und -segmentierung im Rahmen einer Marketingstrategie für seltener gelernte Sprachen wichtig sind.

BEISPIEL

Fragen zur Segmentierung

- **Sprachanbieter**
- Wer bietet seltener gelernte Sprachen an?
- Welche Anbieter und welche Sprachen konkurrieren miteinander?
- Wo gibt es Kooperationen und Netzwerke?

- **Sprachen**
- Welche Sprachen werden besonders, welche seltener nachgefragt?
- Wie bekannt sind die Angebote seltener gelernter Sprachen?
- Was macht das Erlernen seltener gelernter Sprachen attraktiv?

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

- **Aktuelle und potenzielle Zielgruppen**
- Wer erlernt welche Sprachen zu welchem Zweck und in welchem Kontext?
- Wer sind die Lernenden, wer die Nicht-Lernenden seltener gelernter Sprachen? (Alter, Geschlecht, Ausbildung, Beruf, Lernmotivation, Milieu etc.)?
- Wie viel sind die (potenziellen) Teilnehmenden bereit für das Erlernen einzusetzen (Motivation, Zeit und Entgelt)?
- Welches Ambiente, welche Zusatzangebote wie E-Learning, welche Serviceleistungen wie Beratung, Tandemvermittlung und Kinderbetreuung wünschen und kennen die aktuellen bzw. potenziellen Teilnehmenden? (vgl. Möller 2004)

Nach der Beobachtung und Segmentierung des Marktes steht im Ablauf einer Marketing-Planung dann die Entscheidung für eine der vier folgenden Strategien an:

Strategie 1:
Marktdurchdringung und -ausschöpfung, d.h. bei vorhandenem Teilnehmerstamm und vorhandenem Angebotsspektrum die Besucher von Veranstaltungen dazu anzuregen, auch andere als die bisher von ihnen gewählten Veranstaltungen zu besuchen bzw. die Teilnahme aufrechtzuerhalten, zu intensivieren, das Engagement zu erhöhen.

Strategie 2:
Marktbeschaffung oder -ausweitung, d.h. Gewinnung neuer Teilnehmer(-gruppen) für das vorliegende Veranstaltungsangebot. Dies kann geschehen durch nicht zum Angebot zählende Marketinginstrumente wie Werbung, Distribution u.a.

Strategie 3:
Erschließung von Marktlücken, d.h. Verbesserung des bisherigen Programms durch Neueinführung, Änderung, Eliminierung von Veranstaltungen für die Adresse der bisherigen Teilnehmer.

Strategie 4:
Diversifikation, d.h. Entwicklung von neuen Angeboten für bisherige Nicht-Teilnehmer (Sarges/Haeberlin 1980a, S. 33).

Bevor man sich für eine marktbezogene Strategie entscheidet, sind Informationen über interne Ressourcen und externe Bedingungen einzuholen. Hierzu gehören Kenntnisse über die Zusammensetzung und die konkreten Bedarfe bzw. die Bedürfnisse der aktuellen und potenziellen (Nicht-)Teilnehmerschaft. Aufschluss geben hier Befragungen der Teilnehmenden und vor allem der Nichtteilnehmenden, die über ihre Lebensstile etwas aussagen.

Im Folgenden möchte ich eine der Marktsegmentierung zugrundeliegende Methode, vorstellen: die Marktforschung.

DEFINITION

Marktforschung

Die Marktforschung beschäftigt sich mit einer systematischen und empirischen Ermittlung sowie Aufbereitung relevanter Informationen über Absatz- und Beschaffungsmärkte eines Unternehmens, um Marketingentscheidungen zu fundieren (Bruhn 2010, S. 89).

Marktforschung wird durch schriftliche, telefonische oder persönliche Befragung von (perspektivischen) Teilnehmenden durchgeführt. Bei der Erforschung des potenziellen Bildungsverhaltens sind die Befragten dazu aufgefordert, sich zu ihrer Bildungsmotivation zu äußern. Um einen hohen Wahrheitsgehalt der Antworten zu erreichen, müssen sich die Befragten nicht nur ihrer (oft diffusen und unbewussten) Lern-Motive und -Aversionen bewusst sein, sondern auch die Lernsituation antizipieren, um ihr künftiges Bildungsverhalten einschätzen zu können. Dies setzt ein hohes Maß an Selbstkompetenz und -reflexion voraus. Die Befragten müssen im Übrigen auch gleich den Nutzen einer Bildungsveranstaltung antizipieren, wollen sie sich adäquat zu einer eventuellen Teilnahme äußern. Somit stellt sich die Frage, inwieweit aufseiten des Nachfragers tatsächlich hinreichend Souveränität vorhanden ist; denn „einerseits müsse ein Nachfrager gebildet (mit Bildungsgütern versorgt) sein, um rationale Entscheidungen fällen zu können, andererseits unterschätzten Nachfrager nach Bildungsgütern systematisch die Vorteile, die sich aus Bildungsgütern ziehen lassen“ (Ball 1985, S. 13).

> Um auf Teilnahmeinteresse, die Teilnahmefähigkeit und die Zugänglichkeit potentieller Adressaten abgestimmte Angebote erstellen zu können, ist es ratsam, das Insgesamt der Adressaten zu differenzieren, indem man möglichst homogene Zielgruppen bildet, die sich voneinander genügend unterscheiden (…) Im Zuge der Segmentierungspolitik sind nun für jede Zielgruppe Marketingziele zu formulieren (Sarges/Haeberlin 1980a, S. 34).

BEISPIEL

Ein Marketingziel einer VHS könnte sein, die Zahl der männlichen Teilnehmer in Gesundheitskursen in den nächsten fünf Jahren um 50 Prozent zu erhöhen. Um dieses Ziel zu erreichen, sind nun Entscheidungen für den Einsatz der vier Marketinginstrumente Angebots-, Kommunikations-, Distributions- und Gegenleistungsgestaltung vor dem Hintergrund der personellen und finanziellen Ressourcen zu treffen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Zentrale Begriffe der im Rahmen von Marktbeobachtung und -forschung zum Tragen kommenden Aktivitäten sind

- die Erhebung der *Konkurrenz*, die gleichsam einschließt, über potenzielle *Kooperationen* nachzudenken, sowie
- die Bestimmung der *Zielgruppen*.

Konkurrenz und Kooperation

Ein Grundprinzip des Marktes ist das der Konkurrenz. Auch in der Weiterbildung wird Konkurrenz untereinander wahrgenommen (vgl. Feld 2011, S. 143). Im Marketing für die Erwachsenenbildung ist es jedoch wichtig, die sehr knappen Ressourcen sinnvoll einzusetzen. Insofern stellt sich bei der Umsetzung von Marketing die Frage, wie eventuell Synergien hergestellt werden können. Es ist also sinnvoll, genau zwischen Konkurrenz und eventuellen Kooperationspartnern zu unterscheiden (vgl. Behrmann 2006, S. 232; Braun/Hengst/Petersohn 2008, S. 64). Konkurrenz zu einem anderen Unternehmen wird als solche wahrgenommen, wenn dieses dieselben Interessen verfolgt wie die eigene Organisation. Wenn sich aber Synergien ergeben, so ist anstelle von Konkurrenzdenken eine Kooperation ins Auge zu fassen (vgl. Meueler 1998, S. 79; Tippelt 1996, S. 23). Dabei ist davon auszugehen, dass Kooperationen bei Non-Profit-Organisationen meist erst dann gefordert werden, wenn durch die zu erwartenden Synergien reale Missstände behoben werden können (vgl. Dollhausen 2010, S. 65). Solche Missstände treten in der Regel immer dann auf, wenn sich die finanzielle Situation des Unternehmens verschlechtert, d.h. öffentliche Gelder reduziert werden, Personal und Mittel eingespart werden müssen oder die Existenz bedroht ist.

Grundsätzlich ist aber davon auszugehen, dass es im Bereich Marketing für Erwachsenenbildung keine statische Konkurrenzsituation gibt. Für einzelne Projekte (Drittmittel, Stadtfeste etc.) weichen temporär bestehende (oder als solche wahrgenommene) Konkurrenzstrukturen zugunsten von Kooperation und Vernetzung auf.

DEFINITION

Kooperation

Kooperation ist eine Zusammenarbeit zweier gleichberechtigter Partner, die auf der Grundlage eines Tausches stattfindet.

Kooperationspartner im Weiterbildungsbereich – im Hinblick auf gemeinsame Bildungs-, Kultur- und Öffentlichkeitsarbeit – sind einerseits private, konfessionelle, gewerkschaftliche, selbstorganisierte sowie öffentlich verantwortete Bildungsanbieter (Schulen, Hoch-, Fach-, Eltern- und Volkshochschulen), Jugend- und Nachbarschafts-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

treffs, Literaturhäuser und Theater sowie andererseits (halb-)öffentliche Einrichtungen, Gewerkschaften, Reiseveranstalter, Krankenkassen und Medienanstalten.

Zielgruppen

Neben den verschiedenen Teilnehmern bzw. konkurrierenden Akteuren am Markt gibt es die Zielgruppe, die im Rahmen der Beobachtung und Segmentierung anvisiert wird. Der Begriff „Zielgruppe" tauchte erstmals Anfang des 20. Jahrhunderts im Militärwesen auf und bezeichnete die zu rekrutierende Gruppe. In den 1960er Jahren übernahm die Marketing-Lehre diese Begrifflichkeit für die Segmentierung von Kundenkreisen. Seit Anfang der 1970er Jahre kennt die Erwachsenenbildung den Zielgruppenansatz. Sein Kennzeichen ist die Maxime, dass „primär sozial- und bildungsbenachteiligte Gruppen angesprochen werden sollen, die auch selbst ihre Lebenssituation als belastend empfinden" (Schiersmann 1984, S. 9).

Beim Marketing für Erwachsenenbildung werden die Zielgruppen nun sowohl *ökonomisch* – also nach Kaufkraft – als auch *pädagogisch* nach deren Bildungsbedürfnissen definiert. Für öffentlich geförderte Einrichtungen orientiert sich die Definition der Zielgruppe am staatlichen Bildungsauftrag.

6.3 Marketing-Instrumente

Die klassischen vier Marketing-Instrumente werden im (Weiter-)Bildungsbereich unterschiedlich strukturiert. Die meisten Autorinnen und Autoren, die über Marketing für den Weiterbildungsbereich schreiben, beziehen sich auf die klassischen vier P's nach E. Jerome McCarthy (1964, S. 31ff.), die für den Dienstleistungsbereich erweitert worden sind.

Die klassischen vier P's des Marketing (nach E. Jerome McCarthy)

- *Product* – auch Leistungspolitik:
  Wie wird das Produkt angeboten?
- *Place* – auch Distributionspolitik
  Wie kommt das Produkt an den Kunden?
- *Price* – auch Preispolitik
  Zu welchen Konditionen wird das Produkt angeboten?
- *Promotion* – auch Kommunikationspolitik
  Auf welchen Kommunikationswegen wird das Produkt beworben?

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Die sieben P's des Dienstleistungsmarketing

Hierbei wurde das o.g. Quartett von McCarthy um drei Marketing-Instrumente erweitert:

- *People* – auch Personal
  Wer erbringt die Dienstleistung?
- *Process* – auch Prozess
  Wie verläuft der Standardprozess der Dienstleistung?
- *Physical Facilities* – auch Ausstattungspolitik
  Wie ist die Dienstleistung ausgestattet?
  (vgl. Bernecker 2006, S. 47ff.)

Im Folgenden werde ich die verschiedenen Marketing-Instrumente (→ Abb. 12) im Detail erläutern und Empfehlungen für die praktische Umsetzung geben.

6.3.1 Angebotspolitik

Bei der Übertragung des kommerziellen Marketing auf den Non-Profit-Bereich wird der Begriff „Produktpolitik" gelegentlich in „Programmpolitik" (vgl. Bruhn/Tilmes 1989, S. 117) bzw. „Angebotspolitik" (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982, S. 11; Gottmann 1985, S. 8) umbenannt. Der Begriff „Produkt" wird im Non-Profit-Marketing im Gegensatz zum Produktbegriff im kommerziellen Marketing um eine Vielzahl von produktbezogenen Aspekten erweitert. Nach Philip Kotler umfasst er all das, was auf dem Markt zum Zwecke der Wahrnehmung, des Erwerbs oder des Konsums des besagten Produkts angeboten werden kann. Dabei kann es sich um konkret greifbare Gegenstände, um Dienstleistungen, um Personen, um geographische Orte, aber auch um Organisationen oder Ideen handeln (vgl. Kotler 1978, S. 164).

Da nun aber der Produktbegriff in der Erwachsenen- und Weiterbildung anders zu verorten ist – das heißt, da er immer auch die Aktivität der Lernenden voraussetzt –, kann deren Teilnahme nicht *be-* sondern lediglich *um*worben werden. Da eine Weiterbildungseinrichtung lediglich die angebotene Dienstleistung verkaufen kann, ist der Begriff „Angebotspolitik" zu wählen.

Programmangebot

Im Rahmen der Angebotspolitik wird das „Programm", verstanden als die Gesamtheit der Veranstaltungen, angeboten. Für die inhaltliche Zusammenstellung des Programms und die makrodidaktischen Entscheidungen sind in EB-Einrichtungen, meist die Fachbereichsleitungen bzw. die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuständig. Mit Blick auf den Markt ist vor allem die Aktualität des Angebots wichtig. Diese hängt davon ab, ob und wie schnell sich die Einrichtung auf neue Themen, die von den Teilnehmenden nachgefragt werden (können), einstellen kann (vgl. Gieseke 2008,

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

S. 68). Bei der Programmplanung geht es auch darum, genau zu überlegen, wann die Veranstaltungen beginnen. VHS-Kurse begannen traditionell zweimal im Jahr jeweils zum Semesteranfang (in der Regel Anfang September und Anfang Februar). Mittlerweile werden jedoch ganzjährig Veranstaltungen sowie gesonderte Ferienprogramme mit ausdifferenzierten Anfangs- und Verlaufsdaten angeboten. So gibt es so genannte Sommerprogramme – meist in Kooperation mit anderen Bildungsträgern und Kultureinrichtungen –, die gerade in der Sommer- und Ferienzeit offeriert werden. Sehr beliebt sind Bildungsreisen, auf denen die Teilnehmenden Urlaub und Weiterbildung miteinander verbinden können.

Lehrende

An der Angebotserstellung sind die Lehrenden maßgeblich beteiligt. Laut Claudia Tintelnots Untersuchung hängt die Zufriedenheit der Teilnehmenden entscheidend von den Dozentinnen und Dozenten ab: „Ansprechende Räumlichkeiten, ein gutes Lehrbuch oder eine nette Stimmung nützen wenig, wenn der Kursleiter/Referent nicht gut erklären kann oder eine unverständliche Sprache benutzt“ (Tintelnot 1998, S. 43f.). So entstand in den letzten Jahren allmählich ein anerkennendes Bewusstsein für die Tragweite ihrer Tätigkeit: „Ohne aktive Beteiligung dieser drei Personengruppen [Hauptberufliche Mitarbeiter (HpM), Dozenten und Teilnehmer] kann die Dienstleistung der Volkshochschule nicht erbracht werden“ (Foschepoth 1997, S. 231).

Als Multiplikator von Ideen, Inhalten und Identifizierung sowie als personifiziertes Bindeglied zwischen den Teilnehmenden und der Einrichtung erfüllen die (meist freiberuflichen) Dozenten eine wichtige Aufgabe. Allerdings hat die Einrichtung ihrerseits keinen echten Zugriff auf die Einstellung bzw. Loyalität der meist freiberuflich tätigen Lehrenden gegenüber der Institution. So kann es im Hinblick auf die Corporate Identity zu Problemen führen, wenn die Lehrenden bei unterschiedlichen Trägern arbeiten und in ihrem Auftreten ihre Unabhängigkeit manifestieren. Denn nicht selten kommt es vor, dass Dozenten durch andere Weiterbildungsanbieter abgeworben werden oder in die Selbständigkeit einer Existenzgründung gehen. Nicht nur unter Marketingaspekten ist es daher ungemein wichtig, das freiberufliche Personal explizit wertzuschätzen und an die Einrichtung zu binden (vgl. Feld 2007, S. 294). Gute Rahmenbedingungen (wie Fortbildung, Dozentenvertretung, Zahlung von Ausfallhonoraren) können hierbei hilfreich sein (vgl. Küchler 2008, S. 71). Darüber hinaus sollte auch die Einrichtung Interesse daran haben, die Professionalisierung ihrer (freien) Mitarbeiter voranzutreiben (vgl. Kraft/Seitter/Kollewe 2009, S. 87 ff.). Aus Marketingsicht ist es für die Teilnehmenden sowie für die Lehrenden eine Form der Wertschätzung, die Kompetenzen der Dozentinnen und Dozenten in Ankündigungstexten ausdrücklich zu erwähnen (vgl. Schrader 2011, S. 166f.).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Lernende

Aufgrund des spezifischen Charakters des „Produkts Bildung“ gehören, wie bereits gesagt, die Lernenden zu dessen „Herstellung“ dazu. Dies geschieht – die Teilnahme einmal vorausgesetzt – auch unwillkürlich. Denn weder kann jemand anderes für einen selbst lernen, noch kann ein Mensch nicht lernen. Selbst eine augenscheinlich teilnahmslose Person lernt in einer Weiterbildungsveranstaltung etwas, beispielsweise den heimlichen Lehrplan. Ähnliches vermutet Burkhard Lehmann: „Vielleicht ist der Mensch sogar das einzige Wesen, das nicht nicht lernen kann“ (2003, S. 129).

Da die Teilnahme in der Weiterbildung in der Regel freiwillig ist, vom Teilnehmer bezahlt wird und an der Erstellung des „Produkts“ nicht nur die Einrichtung und die Lehrenden, sondern auch die Teilnehmenden selbst beteiligt sind, ist die Mitsprache der Teilnehmenden zur Regel zu erheben. Institutionalisierte Formen der Teilnehmermitsprache sind denn auch als Zeichen ernsthaften Bemühens um „Kunden“-Orientierung zu bewerten (vgl. Busse u.a. 2005, S. 41ff., Kil 2008, S. 258).

6.3.2 Gegenleistungspolitik

Neben dem Begriff „Gegenleistungspolitik“ sind weitere weitgehend synonyme Begriffe in Gebrauch: „Preispolitik“ oder „Entgeltpolitik“. All diese Begriffe verweisen gleichermaßen auf das Gesamtkonzept von Preisbildung, Absatzförderung und Zahlungszielen, welche den Kauf des Produkts attraktiver gestalten sollen. Während dieses Instrument im klassischen Marketing als „Preispolitik“ bezeichnet wird, wählt Gosbert Gottmann den Begriff „Entgeltpolitik“, weil es nicht nur um Preise – also um monetäre Entgelte wie Teilnahmegebühren –, sondern auch um nicht-monetäre Entgelte (sogenannte psychische Kosten) geht (vgl. Gottmann 1985, S. 228f.).

Da bei Non-Profit-Organisationen die Gegenleistung nicht nur aus Real-, sondern auch aus Nominalgütern bestehen kann, nennen Werner Hasitschka und Harald Hruschka dieses Instrument auch „Gegenleistungspolitik“ (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 11; vgl. Sarges/Haeberlin 1980a, S. 23). Hierbei beschäftigt man sich mit der Festlegung der Merkmale der Güter, die „vom Abnehmer als Äquivalent für das Angebot abzugeben sind“ (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 109). Beide Autorenpaare analysieren die Einflussgrößen auf die Weiterbildungsteilnahme. Werner Hasitschka und Harald Hruschka erläutern, dass die „mit einer Gegenleistung (Preis oder immateriellem Gut) verbundene Mühe auf Seiten des Abnehmers (…) aus (…) verschiedenen Komponenten“ besteht: „Ausgaben (zusätzlich zu einem eventuell geforderten Preis), z.B. für die Fahrt zu einem Theater“ (ebd., S. 112), Zeit und psychische Kosten.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Preispolitik

stammt aus dem klassischen Marketing und wird so bezeichnet, weil der Kunde beim Kauf eines Konsum- oder Investitionsguts einen *Preis* bezahlt

Gegenleistungspolitik

stammt von Werner Hasitschka und Harald Hruschka (1982), die einen Ansatz für ein nicht-kommerzielles Marketing entworfen haben. Sie bezeichnen die Entscheidungen, unter welchen Bedingungen ein Angebot verkauft wird, als Gegenleistungspolitik. Sie unterscheiden zwischen Real- und Nominalgütern. Der Teilnehmer einer Veranstaltung zahlt nicht nur sein Entgelt, sondern er erbringt zusätzlich eine *Gegenleistung*, d.h. seine Motivation, seine Mitarbeit, seine Mitwirkung und seine Persönlichkeit, welche zum Lehr-Lernhandeln beitragen.

Entgeltpolitik

stammt aus dem Marketing für Volkshochschulen von Gosbert Gottmann (1985). Er geht davon aus, dass die Teilnehmenden sowohl monetäre (Teilnahmegebühren) als auch nicht-monetäre *Entgelte* (psychische Kosten) „zahlen". Er folgt dabei derselben Logik wie Werner Hasitschka und Harald Hruschka.

Die Bedingungen, unter denen Adressatinnen und Adressaten die Teilnahme möglich ist, können weiter ausdifferenziert werden. Werner Sarges und Friedrich Haeberlin schlagen hierzu folgende Unterscheidungsmöglichkeiten vor:

- finanzielle,
- zeitlich-örtliche und
- ausgangslagebezügliche Bedingungen (Sarges/Haeberlin 1980a, S. 43).

Zur *finanziellen* Bedingung zählen sie Gebühren. Als „Pendant zu Preisen" stellten sie bei Volkshochschulen in der Regel nur ein „nicht-kostendeckendes Entgelt" dar, man solle sich bemühen, die „Zahlungsfähigkeit bestimmter Adressaten evtl. dadurch zu erhöhen, daß man ihnen Hinweise auf Entsparen, Bezuschussung von dritter Seite oder Kreditierung" (vgl. ebd.) gibt.

Die *zeitlich-örtlichen* Bedingungen hätten einen starken Einfluss auf die Teilnahme.

> Das subjektiv empfundene Opfer einer für Weiterbildung eingesetzten Zeiteinheit stellt selbst bei bestehendem Teilnahmeinteresse und guter Zugänglichkeit das Haupthindernis für einen positiven Ausgang des Auswahlprozesses in Richtung Teilnahme dar (ebd.).

Für das Fernbleiben seien Freizeitangebote verantwortlich, die eine größere Attraktivität als Weiterbildung ausstrahlten. Dazu zählen auch TV-Konsum und das Surfen im Internet, welche von der Teilnahme an Weiterbildung abhalten können (vgl. Eimeren/Frees 2011, S. 343ff.).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Die *ausgangslagebezüglichen* Bedingungen sind „von der Erwachsenenbildungseinrichtung dadurch zu beeinflussen, daß entsprechende Angebote für diverse Ausgangslagen bereitgestellt werden“ (ebd., S. 44).

In neueren Studien sind die Gründe für Teilnahme bzw. für Nicht-Teilnahme an Weiterbildung weiter ausdifferenziert. Zu den persönlichen Teilnahme-Bedingungen gehören verschiedene Variablen, wie persönliche Werte, Erwartungen, Wille, Schulabschluss, Sozialisation etc. (vgl. Schneider 2004, S. 149ff., S. 154). Der Deutsche Volkshochschul-Verband (DVV) empfiehlt folglich, die größten Anstrengungen im Weiterbildungsmarketing auf die Erhöhung der Weiterbildungsmotivation zu richten (vgl. Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. 2011, S. 32).

In der Erwachsenenbildungspraxis geht es immer schon darum, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Lehr-Lernprozessen zu begleiten. Grundlage ist dabei immer das Prinzip der freiwilligen Teilnahme. Wenn die Teilnahme erst zur Pflicht wird (wie beispielsweise bei Einbürgerungstests oder Schulungen für Arbeitslose), so ist dieses Prinzip nicht mehr gewährleistet. In diesem Fall sind die Auftraggeber, welche die Teilnehmenden zum Kursbesuch verpflichten, tatsächlich als „Kunden“ zu bezeichnen, mit denen auf übergeordneter Ebene die Form des Preises ausgehandelt wird.

Gegenleistungspolitische Entscheidungen werden getroffen, wenn Ermäßigungen, Erlasse oder Ratenzahlungen gewährt werden sollen. Voraussetzung hierfür sind Daten über die Preise der Konkurrenz sowie über die Kaufkraft und -bereitschaft der potenziellen Teilnehmenden. Eine Besonderheit der Gegenleistungspolitik in der öffentlichen Erwachsenenbildung besteht darin, dass aufgrund des Bildungsauftrags keine Marktpreise, sondern sozialverträgliche Entgelte festgesetzt werden. Inzwischen ist empirisch belegt, dass die Gegenleistungsbereitschaft durchaus milieuabhängig ist: So sind manche Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit schlichter Raumausstattung zufrieden, wenn dafür das Entgelt preisgünstig ist, während Angehörige anderer Milieus bereit sind, ein höheres Entgelt zu bezahlen, wenn sie dafür in einem eher luxuriösen Ambiente lernen können (vgl. Reich u.a. 2004, S. 53f.).

In Zeiten, in denen sich Lernwillige immer kurzfristiger für eine Teilnahme an Veranstaltungen entscheiden, wird die Planungssicherheit für die Einrichtungen und die Lehrenden stark eingeschränkt. Dennoch müssen Räume, Zeiten und Lehrende rechtzeitig koordiniert werden. Um einerseits besser planen zu können und um andererseits das Verhalten entschlussfreudiger Teilnehmer zu belohnen, sind Frühbucherrabatte ein gutes Instrument. Selbst eher konservative akademische Gesellschaften, wie die Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE), nutzen dieses Instrument, um entstehende Kosten frühzeitig kalkulieren zu können.

Als weitere Anreize, neue Teilnehmende an die Einrichtung möglichst langfristig zu binden, sind Rabattsysteme denkbar, ähnlich wie es im klassischen Marketing praktiziert wird.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

BEISPIEL

Möglichkeiten für Rabattsysteme

1. Es können die absolvierten Veranstaltungen gezählt werden; und jeder vierte besuchte Kurs wäre dann beispielsweise um zehn Prozent reduziert anzubieten.
2. Für die Empfehlung eines Neuteilnehmers wird dem „Stammkunden" ein Preisnachlass gewährt.
3. Es wird ein- oder zweimal im Jahr eine *Happy Week* eingeführt. Hier gibt es Sonderpreise für ausgewählte Angebote, passend zu aktuellen, kulturellen oder regionalen Ereignisse.

Voraussetzung für diese Rabattsysteme ist, dass diese Maßnahmen im Vorfeld kalkuliert sind, damit für die Weiterbildungseinrichtung keine Zusatzkosten entstehen.

Kursauslastung

Im Rahmen der Gegenleistungspolitik stehen vor allem Fragen hinsichtlich der Auslastung einer Veranstaltung zur Debatte. Dies ist sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus erwachsenenpädagogischer Sicht ein ernstzunehmender Faktor. Je nach Kalkulation bedeutet ein ausgelasteter Kurs, dass die Einrichtung entweder Umsatz ohne Verluste oder sogar einen Gewinn gemacht hat. Aus kaufmännischer Sicht würde man eine Veranstaltung je nach der Größe des Raumes und der Anzahl der Sitzplätze entsprechend komplett belegen. Aus erwachsenenbildnerischer Perspektive ist ein relativ kleiner, überschaubarer Kurs je nach Zielgruppe (zwei bis vier Teilnehmende im Bereich der Grundbildung und acht bis zwölf für andere Seminare) ideal. Dieser Faktor wird also von beiden Seiten unterschiedlich bewertet, wobei das jeweilige Ideal der anderen Sichtweise scheinbar diametral gegenüber steht. In der Praxis ist die Kurs- oder Seminargröße von folgenden Faktoren abhängig:

- Inhalt,
- Ausstattung und Größe des Raumes,
- pädagogische Zielgruppe und
- Lehrende.

Im Marketing für die Weiterbildung ist jedoch die Orientierung an langfristigem pädagogischem Erfolg, also zufriedenen Lehrenden und Lernenden, die ihre Lernziele erreichen können, sinnvoll. Dies ist wiederum ausschlaggebend für den unternehmerischen Erfolg.

Kursmanagement

Unter Kursmanagement wird die Entscheidungspraxis hinsichtlich des Zustandekommens von Kursen verstanden. Es kommt vor, dass Veranstaltungen wegen Teilnehmermangels nicht stattfinden können. Die Entscheidung hierfür fällt entweder vor oder

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

nach dem ersten Termin. Es ist hingegen teilnehmer- und auch dozentenfreundlicher, die Veranstaltung trotzdem stattfinden zu lassen, und zwar unter anderen Konditionen (z.B. gleicher Preis bei gekürzter Stundenzahl, Kurszusammenlegung etc.), als die Veranstaltung abzusagen. Dies ist für die Verwaltung zwar ein aufwendiges und noch eher unübliches Unterfangen. Es wirkt sich dann jedoch positiv auf das Image der Einrichtung aus, wenn angemeldete und bildungswillige Teilnehmende wegen Teilnehmermangels nicht abgewiesen werden.

Daneben kann auch darüber nachgedacht werden, verspätet angemeldete Teilnehmer in laufende Kurse aufzunehmen. Aus pädagogischer Sicht ist ein verspäteter Einstieg zwar nicht immer zu empfehlen, es ist jedoch von Fall zu Fall zu entscheiden, inwieweit auf Wunsch der Interessenten eine spätere Aufnahme in ein Seminar möglich ist.

Kursdeckung

Aus kaufmännischer Sicht wird ein Kurs so kalkuliert, dass die Entgelte der Teilnehmenden mit den entstehenden Kosten (Honorar, Planung/Organisation, Werbung/Öffentlichkeitsarbeit, Miete/Heizkosten usw.) mindestens im gleichen Verhältnis stehen. Im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung gibt es die Möglichkeit, die Deckung eines Kurses vorab festzulegen. Dabei ist der Deckungsbeitrag ein Indikator dafür, „bis zu welcher Höhe Kostenbereiche durch Erträge abgedeckt sind bzw. wie hoch der positive oder negative Beitrag zum Betriebsergebnis ausfällt“ (Friedrich/Meisel/Schuldt 2005, S. 64).

Bei der Deckungsbeitragsrechnung ist eine hundertprozentige Kursdeckung dann gegeben, wenn die Honorarkosten von den Entgelten getragen werden; bei 130 Prozent erzielt die Einrichtung einen Überschuss von 30 Prozent. Die Deckung wird in Abhängigkeit zur Entgelt- und Honorarkalkulation vorab festgelegt und hängt nicht von der Mindestteilnehmerzahl ab, sondern bemisst sich an den Kosten. Wäre die Mindestteilnehmerzahl Kalkulationsgrundlage, so wäre zwar ein Kurs mit z.B. zwölf Teilnehmerinnen ausgelastet, jedoch nicht gedeckt, wenn alle zwölf ermäßigte Kursentgelte zahlen würden.

6.3.3 Kommunikationspolitik

Zur Kommunikationspolitik zählen „alle geplanten Entscheidungen, deren Aufgabe in der zieladäquaten Beeinflussung von Zielgruppen unter Einschaltung von Medien oder mit Hilfe persönlicher Kontakte besteht“ (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 113). In der Erwachsenenbildung gehören dazu insbesondere:

- das Programmheft,
- das Image der EB-Einrichtung,
- die Corporate Identity,
- das Corporate Design,
- die Öffentlichkeitsarbeit und
- die Werbung.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Programmheft

Als zentrales Kommunikationsinstrument erfüllt das Programmheft mehrere Funktionen: Es informiert über das Angebotsspektrum sowie über die Institution selbst. Das Programmheft ist neben Flyern, Plakaten und Einladungskarten der primäre Werbeträger, da es länger gültig ist und sich an einen größeren Adressatenkreis wendet (vgl. Nolda 2010, S. 246f.).

Dies bestätigen auch die Ergebnisse der Untersuchung von Claudia Tintelnot und Gunda Voigts an der Volkshochschule Dorsten und an der evangelischen Akademie Iserlohn. Die Autorinnen fanden heraus, dass der Großteil der Teilnehmenden im Vergleich zu alternativen Informationsquellen, wie Tagespresse, Rundfunk, Eigenrecherche, Handzettel und Freunde/Familie, über das Programmheft geworben wird (vgl. Tintelnot 1998, S. 65f.; Voigts 1998, S. 120). Gunda Voigts stellt sogar eine positive Korrelation bei steigender Teilnehmerfrequenz fest: Je öfter Personen an einer Veranstaltung der Akademie teilgenommen haben, desto größer war die Bedeutung der Information durch das Programmheft.

Entscheidungen über die Verteilung und die Preisgestaltung des Programmhefts hängen eng zusammen. Während Gratis-Programmhefte öffentlich ausgelegt und an Haushalte verteilt werden können, müssen Programmhefte, für die ein Entgelt erhoben wird, an Verkaufsstellen vertrieben werden. Dies erschwert die Verteilung der Programmhefte, da vertrauensvolle Kooperationspartner gefunden werden müssen, die den Heftverkauf übernehmen. Andererseits ist zu berücksichtigen, dass bei Gratis-Programmen der Anteil an Werbeanzeigen steigt.

Klassische Orte, an denen die Programmhefte von Einrichtungen der Erwachsenenbildung zu finden sind, sind die Einrichtungen selbst, aber auch Bibliotheken und Behörden, Buchhandlungen, Banken und Sparkassen, Einzelhandelsgeschäfte, Arztpraxen und große Firmen. Manche EB-Einrichtungen verteilen es – kostenlos – zudem auf Wochenmärkten und in der Fußgängerzone oder verkaufen es über Kooperationspartner (Kiosk-Kette, Geldinstitute, Buchhandlungen, Stadtbibliothek etc.).

Letztlich gilt es, zu überlegen, wo die Anmeldebedingungen im Programmheft platziert werden sollen. Nach Klaus Künzel und Georg Böse können Anmeldemodalitäten in Programmheften demotivieren: „Komplizierte Anmeldeverfahren mit dem Erfordernis, lange Zahlenkolonnen in besonders winzigen Rubriken einzutragen, oder unverständliche Überweisungsmodalitäten bilden in sich eine Barriere der Weiterbildungsbeteiligung“ (Künzel/Böse 1995, S. 77). Da die Geschäftsbedingungen für Bildungsungewohnte ein Hindernis darstellen, empfehlen die Autoren, sie ans Heftende zu verlegen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Image der EB-Einrichtung

In der psychologischen Marktforschung wird „Image“ folgendermaßen definiert:

DEFINITION

Image

Das Image ist das Vorstellungsbild eines Gegenstandes oder einer Person in Form einer Komplexqualität von Gefühlen, Einstellungen, Haltungen und Erwartungen, die zusammen das Verhalten des Individuums bezüglich dieses Gegenstandes prägen (Salcher 1995, S. 132).

Aufgrund dieses subjektiven Gehalts hat das Image immer eine polarisierende Wirkung, denn es „kennt kein Teils-Teils. Das ist das Unwahrhaftige an ihm, aber zugleich eine Kraftquelle seines penetranten Wirkens“ (Tietgens 1987, S. 2). Insofern besteht ein enger Zusammenhang zwischen zufriedenen Teilnehmern, Mund-zu-Mund-Propaganda und positivem Image (vgl. Thiele 2004, S. 97). Möglichkeiten, das Image der eigenen Einrichtung zu analysieren, sind beispielsweise:

- das Klima-Profil,
- Feedbackverfahren,
- Programm-Analysen,
- Befragungen,
- Medienresonanz-Analysen,
- SWOT- bzw. Stärken-Schwächen-Analysen (vgl. Rein/Sievers 2005, S. 27ff.).

Corporate Identity

Ähnlich wie bei den meisten der bisher vorgestellten Begriffe aus der Marketing-Lehre ist auch der Terminus „Corporate Identity“ (CI) definitorisch bisher nicht einheitlich bestimmt. Vielmehr existiert eine Vielfalt von Definitionen. Ich möchte mich der Definition von Gertrud Achterholt anschließen:

DEFINITION

Corporate Identity

- der Zustand der Harmonie von Fremd- und Eigenbild (Ziel)
- die Konsistenz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild (Subziel)
- das gesamte Planungsprogramm, das zu dieser Zielerreichung führt (Strategie)
- die Ausrichtung einzelner Maßnahmen, deren Gefüge sich zur Strategie verdichtet (Aktion) (Achterholt 1991, S. 33).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Bereits Hans Tietgens hat eine Kommunikationsstrategie für die VHS entwickelt, wenn er fordert:

> Wollen Volkshochschulen demgegenüber erreichen, daß ihr eigenes Selbstbild auch zum Fremdbild wird, müssen Zielsetzung und Betriebsorganisation aufeinander abgestimmt sein. Das erfordert eine intensive Kommunikation. Sie ist die Voraussetzung für die corporate[d] identity (Tietgens 1987, S. 7).

Corporate Design

Das „Corporate Design" (CD), auch „Erscheinungsbild" des Unternehmens bzw. der Einrichtung, ist ein Teil der und zugleich die visualisierte Corporate Identity. Ihr oberstes Ziel ist, die Wiedererkennung des Unternehmens bzw. dessen Produkte sicherzustellen. Die Erfindung des Corporate Design geht bis auf den Anfang des 20. Jahrhunderts zurück, als Peter Behrens – als *künstlerischer* Leiter – ein einheitliches Unternehmensdesign für die deutsche Firma AEG schuf. Das Corporate Design manifestiert sich:

- im Firmenzeichen (Logo, meist bestehend aus Schriftzug/Wortmarke und Signet/Bildmarke),
- in der Architektur (Corporate Architecture),
- im Erscheinungsbild der Gebäude und (Unterrichts-)Räume sowie
- im Design der Kommunikationsträger (Drucksachen etc.).

BEISPIEL

Exponierte Beispiele sind das vom Architekten Karl Schwanzer entworfene BMW-Gebäude in München (→ Abb. 13) oder das Jüdische Museum in Berlin (→ Abb. 14), das vom Architekten Daniel Libeskind als ausgeklappter Davidstern entworfen ist.

Abbildung 13: BMW-Gebäude in München (© Wolfgang Meier)

Abbildung 14: Jüdisches Museum in Berlin (© Enno Wiese)

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Ein weiteres renommiertes Beispiel ist der Firmensitz der US-amerikanischen Firma Longaberger in Newark, Ohio, die u.a. geflochtene Marktkörbe produziert. Sie residiert selbst in einem überdimensionalen Einkaufskorb (→ Abb. 15).

Abbildung 15: Firmensitz Longaberger in Newark, Ohio (© Longaberger)

Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit, auch „Public Relations" bzw. „P.R.", „zielt auf eine Darstellung und eine Vertrauenswerbung der Organisation in der Gesellschaft. Spezifische Zielsetzung ist es, positive Einstellungen gegenüber der Organisation zu erzeugen und zu festigen" (Bruhn/Tilmes 1994, S. 141).

> Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) als Kommunikationsinstrument bedeutet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis und Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen (Bruhn 2010, S. 233).

Im Vergleich zur „Werbung" (→ S. 91) wird unter Öffentlichkeitsarbeit „die unbezahlte Einschaltung von Medien zur Erreichung kommunikationspolitischer Ziele verstanden" (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 117). Öffentlichkeitsarbeit ist von allen kommunikationspolitischen Maßnahmen diejenige, welche traditionell bereits Bestandteil der EB-Praxis ist (vgl. Nuissl/Rein 1995b, S. 12; Rein 2000; Rein/Sievers 2005, S. 48ff.). Für die Erwachsenenbildung – insbesondere für die Volkshochschulen – ist die Öffentlichkeitsarbeit „geprägt durch die Bemühungen, zwischen der Volkshochschule und deren (Teil-)Öffentlichkeiten ein Anerkennungs- und Vertrauensverhältnis aufzubauen, zu erhalten bzw. auszubauen" (Gottmann 1985, S. 250f.).

Öffentlichkeitsarbeit von Einrichtungen der Erwachsenenbildung findet insbesondere durch verschiedene Auftritte in der Öffentlichkeit im Rahmen der

- Medien- und Pressearbeit sowie zu
- Events bzw. Veranstaltungen statt.

Medien- und Pressearbeit

Zur erfolgreichen Pressearbeit gehören die regelmäßige Information der Presse, die Veranstaltung von Pressekonferenzen, der professionelle Umgang und kontinuierlicher Kontakt mit den Journalistinnen und Journalisten sowie die Kompetenz, druckfertige Texte zu produzieren (vgl. Rein/Sievers 2005, S. 73ff.). Anlässe für Pressearbeit sind der Semesterstart, Programmneuheiten etc. Insbesondere über Pressenotizen wird ein erheblicher Anteil neuer Teilnehmer angesprochen. Weitere Möglichkeiten, um in der Öffentlichkeit Informationen über die Einrichtung zu kommunizieren, bieten Rundfunk, Fernsehen und Internet. Während noch bis 1985 keinerlei PR-Aktivitäten in Rundfunk und Fernsehen festzustellen waren (vgl. Gottmann 1985, S. 262), werden heute insbesondere Rundfunkanstalten und das Internet regelmäßig mit Informationen und Nachrichten bedient. Auch im Fernsehen sind einzelne Bildungseinrichtungen – vorrangig durch Auftritte im Regionalsender oder auch mit Nachrichten im Videotext – vertreten.

Events

Unter einem „Event" wird eine einmalige PR-Veranstaltung zu besonderem Anlass verstanden, die sich von der alltäglichen Öffentlichkeitsarbeit unterscheidet. In der Weiterbildungspraxis haben folgende Anlässe Event-Charakter: Ausstellungen, Jubiläen, Einweihungen neuer Räume und Gebäude, Straßenfeste, Tage der Offenen Tür etc. Anlässlich dieser Veranstaltungen lassen sich EB-Einrichtungen jeweils etwas Besonderes einfallen.

BEISPIEL

Schnupperangebote in der Erwachsenenbildung

Als Schnupperkurse eignen sich insbesondere Angebote, die ohne Vorkenntnisse genutzt werden können und ein erstes Erfolgserlebnis bieten, wie beispielsweise ein Gesundheitskurs zur Progressiven Muskelentspannung.

Eine weitere Möglichkeit, das Angebot bzw. die konkrete Kurspraxis kennenzulernen, ist im Rahmen von Events in Vorführungen von Tänzen und Theaterworkshops, in Musikdarbietungen oder Gemeinschaftsausstellungen (mit Exponaten der Lehrenden und der Lernenden) hineinzuschauen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Werbung

Der Begriff „Werbung“ ist, trotz aller Nähe zu dem der Öffentlichkeitsarbeit, von diesem zu unterscheiden. In der einschlägigen Fachliteratur finden sich zwei Definitionen des Begriffs, die ich hier zusammenführen möchte.

DEFINITION

Werbung

Werbung ist „die (direkt) bezahlte Einschaltung von Medien (…) zur Erreichung kommunikationspolitischer Ziele“ (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 117).

Unter „Weiterbildungswerbung“ wird „die gezielte Bekanntgabe einer Angebotsabsicht“ verstanden (Künzel/Böse 1995, S. 3). Dies kann in den klassischen Medien und Formaten geschehen, wie Plakat, Kino, Rundfunk, Zeitungsanzeige etc.

Wesentlicher Bestandteil des Marketing ist die *Werbestrategie*. Großangelegte Werbestrategien sind noch eher die Ausnahme in der Erwachsenenbildungspraxis. In der Umsetzung einer Marketing-Strategie sind daher kreative Ideen gefragt, die auch gerne als „Guerilla-Marketing“ bezeichnet werden.

Guerilla-Marketing

Das Guerilla-Marketing entdeckte 1982 der Amerikaner Jay Conrad Levinson (vgl. Levinson 1990). Es geschieht für den Konsumenten unverhofft wie ein Überraschungsangriff. Zu seiner Umsetzung werden schnelle und unkonventionelle Kommunikationswege über das Internet (Twitter, Facebook) in Verbindung mit mobilen Endgeräten immer beliebter.

Klassische Taktiken sind:

- Schleichwerbung
- Mund-zu-Mund-Propaganda
- Werbung auf Servietten, Papierhandtüchern, Türen von Sanitäreinrichtungen, Kassenbons
- das Tragen von T-Shirts und Tattoos (Werbebotschaften und URLs)
- Graffiti und „Streetbranding“ (Aufsprühen von Schablonenbildern auf Straßen und an Hauswänden)
- Sticker bzw. Aufkleber an öffentlichen Orten
- Auto- und Buswerbung
- Versand von Emails und Mitteilungen über Bluetooth („Bluejacking“)

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Wichtig ist es bei den Überlegungen für Werbestrategien, die erwachsenenpädagogische Perspektive im Blick zu haben und die eigenen Vorteile selbstbewusst zu bewerben.

BEISPIEL

Werbebotschaften für eine selten gelernte Sprache

- Bewerben Sie die Kurse aus didaktischer Sicht positiv, indem Sie auf die kleinen Lerngruppen hinweisen: „Chinesisch lernen Sie bei uns in kleinen, individuellen Gruppen."
- Erläutern Sie die Verschränkung von angeleitetem und selbstorganisiertem Lernen und weisen sie auf mögliche zusätzliche Lernziele hin: „Sprachen lernen im Verbund ist abwechslungsreich und man erwirbt Medienkompetenz."
- Heben Sie den „Nebennutzen" hervor: „Hier erwerben Sie interkulturelle Kompetenz."
- Benennen Sie die Dozentinnen und Dozenten und deren Kompetenzen als Muttersprachler: „Frau Minh ist Muttersprachlerin – so lernen Sie die Sprache ganz authentisch."
- Weisen Sie auf Zusatzleistungen, wie die Vermittlung von Tandempartner, hin: „Lernen im Tandem macht Spaß."
- Weisen Sie auf die steuerliche Absetzbarkeit der Kurse hin: „Die Kursgebühren können Sie dem Finanzamt gegenüber geltend machen."

Ein weiteres Beispiel für eine Werbe- und Imagekampagne, welche im Kontext einer VHS-Neugründung stattgefunden hat, wird im folgenden Beispiel illustriert.

BEISPIEL

Zwei Volkshochschulen – eine kommunale und eine Kreis-VHS – werden zusammengelegt, um Personalkosten zu sparen. Der Leiter der kommunalen VHS geht in den Ruhestand und die Leitung der neuen Gesamt-VHS soll vom Leiter der ehemaligen Kreis-VHS übernommen werden. Die Mitarbeiter der kommunalen Einrichtung fürchten, dass ihre Wünsche und Bedürfnisse nach dem Zusammenschluss ignoriert werden könnten und sie an Einfluss verlieren. Zur Moderation und Steuerung wird für diesen Prozess eine externe Beratung zu Rate gezogen, welche diesen Organisationsentwicklungsprozess ein Jahr lang begleitet.

Die ersten Workshops mit den VHS-Mitarbeitern führen zu folgendem Ergebnis: Es wird einen neuen gemeinsamen Namen geben, die ehemaligen Standorte bleiben erhalten. Es wird also kein gemeinsames Haus geben.

Als *Marketingziel* wird gesetzt: Erstens, den neuen Namen in der Öffentlichkeit etablieren; und zweitens, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen einer Corporate Identity-Kampagne zusammenführen.

Die *Marketing-Strategie* sieht folgendermaßen aus: Um die Bevölkerung langfristig einzubinden und in der Tagespresse regelmäßig vertreten zu sein, wird für die Namensfindung ein Wettbewerb in der örtlichen Tages-

zeitung ausgeschrieben. Die Streuung der Tageszeitung ist identisch mit dem Einzugsgebiet beider Volkshochschulen. Eine Jury – paritätisch zusammengesetzt aus VHS-Mitarbeitern und Teilnehmenden beider ehemaliger Volkshochschulen – entscheidet über den künftigen Namen. Am Ende des Wettbewerbs wird der neue Name in der Tages- und Regionalpresse kommuniziert. Am Tag der Einweihung der neuen Gesamtvolkshochschule, die im Rahmen eines Volksfestes stattfindet, wird der Preis – ein Teilnahmegutschein – verliehen. Mit einer Menschenkette bestehend aus Bevölkerung und VHS-Mitarbeitern zwischen beiden VHS-Häusern wird auf die Verbindung zwischen den Einrichtungen aufmerksam gemacht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der neuen Gesamtvolkshochschule tragen gesponserte T-Shirts mit dem Aufdruck des neuen Logos.

Versteht man Werbung als kommunikationspolitisches Instrument im Weiterbildungsmarketing, so gehören neben der o.g. Werbestrategie folgende weitere Aspekte dazu:

- Werbeetat,
- Sponsoring,
- klassische Werbeformen,
- Werbung in den Massenmedien,
- Werbemittel wie Give-aways sowie
- Schnupperkurse, Gutscheine und Messeauftritte.

Werbeetat

Grundlage aller Werbestrategien ist der Werbeetat. Aufgrund öffentlicher Zuschüsse ist der Werbeetat bei den meisten EB-Einrichtungen starken Schwankungen unterworfen. Im Volkshochschulbereich liegt im Jahr 2009 der Prozentsatz für die Ausgaben für Werbung in Abhängigkeit zur Rechtsform zwischen 2,0 Prozent (Zweckverband) und 3,3 Prozent (Verein) des Gesamtvolumens (vgl. DIE-VHS-Statistik 2011). Da dies ein sehr geringer Anteil ist, versuchen öffentlich finanzierte EB-Einrichtungen über Drittmitteleinwerbung, Sponsoring oder Eigeneinnahmen, z.B. durch Vermietung der Räume, ihr Werbebudget aufzustocken.

Sponsoring

Der Ansatz des Sponsoring findet seine frühen Wurzeln im Mäzenatentum der Antike (vgl. Schlossstein 1996, S. 39ff.). „Sponsoring“ (englisch für „gönnen“, „fördern“) bedeutet im Marketing „die Verbesserung der Aufgabenerfüllung im sozialen Bereich durch die Bereitstellung von Geld-/Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen, die damit auch (direkt oder indirekt) Wirkungen für ihre Unternehmenskultur und -kommunikation anstreben“ (Bruhn/Tilmes 1994, S. 168). Sponsoring ist also eine Strategie, um sich von einem Partner (meist) finanzielle oder ideelle Unterstützung auf der Basis eines Gegengeschäfts zu holen.

Manfred Bruhn und Jörg Tilmes weisen auf „typische“ Fehler von Gesponserten hin (vgl. ebd., S. 178f.). Insbesondere das Fehlen einer konzeptionellen Ausrichtung des Spon-

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

soring, einer spezifischen Gegenleistung, einer Zusage professioneller Abwicklung und der internen Abstimmung beim zu sponsernden Unternehmen verhinderten oftmals Sponsorships genauso wie zu kurzfristige Anfragen oder die Bitte um einen Sponsorenbetrag, obwohl eine „Spende" gemeint ist. Sponsoring in der Erwachsenenbildung findet überwiegend durch Kreditinstitute und Zeitungsverlage statt. Dabei treten Weiterbildungseinrichtungen selbst eher selten als Sponsoren auf, da sie eher in der bedürftigen Position sind.

BEISPIEL

Sponsoring im EB-Bereich kann sich beziehen auf den Vertrieb der Programmhefte, auf Zeitungsbeilagen, auf einen Schwingboden im Gesundheitsraum, eine rollstuhlgerechte Sanitäranlage, Stand und Standmiete für einen Messeauftritt, Renovierung einzelner Räume, Sendezeiten im privaten Regionalfernsehen etc.

Klassische Werbeformen

In den letzten Jahren hat die Kommunikation über die neuen Medien stark zugenommen. Daher sind inzwischen der Auftritt mit der Homepage, Newsletter etc. selbstverständliche Bestandteile der Werbepraxis von EB-Einrichtungen geworden (vgl. Winnefeld/Rex 2007, S. 13).

Aspekte erfolgreicher Internetpräsenz

Konsens herstellen durch Teamwork
Der Auftritt im Internet muss von allen Mitarbeitenden im Unternehmen getragen werden; deshalb sind alle Verantwortlichen (Führungskräfte), aber auch die Techniker an der Planung zu beteiligen.

Experten einbeziehen
Nicht jeder muss das Rad neu erfinden; nutzen Sie das Know-how von Profis, das Sie in die Umsetzung Ihrer Pläne einbeziehen.

Konkurrenzanalyse
Wer ist Ihre Konkurrenz? Was macht sie richtig? Was gefällt Ihnen daran? Was macht sie Ihrer Meinung nach falsch? Woraus entstehen z.B. Marktnischen, die Sie nutzen können?

Eigene URL
Sichern Sie sich eine eigene, knappe, passende und einprägsame Domain ohne Punkt und Komma.

Zielgruppe definieren
Wenn Sie wissen, wer Ihre Zielgruppe ist, können Sie auch mit ihr in Kontakt treten.

Adressatengerechte Werbung
Bewerben Sie Ihre URL adressatengerecht auf allen möglichen Kanälen auf klassischen Werbemitteln und im Internet in Suchmaschinen, Bannerwerbung usw.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

URL passiv publizieren
Werden Sie aktiv und gehen Sie auf andere Websites. Schreiben Sie in Gästebücher, Foren, Blogs und Mailinglisten und hinterlassen dabei Ihre URL.

Seitenpflege
Das Internet beansprucht Aktualität, pflegen Sie daher die Seiten und gehen Sie sparsam mit Wörtern wie „neu" oder „aktuell" um. Im Internet veralten Informationen schneller als bei herkömmlichen Medien.

Selbstdarstellung
Nutzen Sie die Möglichkeiten der Internetpräsentation: Visualisieren Sie sich und Ihre Leistungen durch Fotos der Mitarbeitenden, Teilnehmenden, Arbeitsergebnissen (Wandzeitungen, künstlerische Objekte, etc.) (vgl. Bergedick/Rohr/Wegener 2011, S. 67ff.). Bilden Sie eine Landkarte zur Standortbestimmung ab und nennen Sie die Haltestellen des öffentlichen Nahverkehrs.

Klassische Werbeformen, um potenzielle Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf das Angebot aufmerksam zu machen, sind Plakate, Handzettel und Flyer, die sowohl themen- als auch zielgruppenspezifisch eingesetzt werden. In den Verteilern sollten sich kooperierende öffentliche Einrichtungen, wie Schulen, Jugendhäuser, Stadtteilarbeitskreise, soziale Einrichtungen (Nachbarschaftstreffs, Elternschulen), Streetworker sowie Einkaufszentren und -straßen rund um die EB-Einrichtungen befinden. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, Aufsteller mit Informationsblättern zur Einrichtung zusätzlich auf Tresen in Schwimmbädern, Bäckereien, Reinigungen, Einwohnermeldeämtern etc. zu nutzen. Schließlich nutzen die EB-Einrichtungen ihre eigenen Werbeflächen vor und in den Häusern in Schaukästen, Fluren und Räumen.

Werbung in den Medien
Die Printmedien bieten eine weitere Werbemöglichkeit. EB-Einrichtungen sind in der Tageszeitung mit einer Anzeige vertreten, wenn Schwerpunkte zu relevanten Themen wie Arbeitslosigkeit, Weiterbildung etc. behandelt werden. Übrigens ist hier der Anzeigentausch mit Zeitungen, Zeitschriften und Verlagen gängige Praxis. So werden im Rahmen von Gegengeschäften mit Kooperationspartnern die Anzeigen kostenneutral geschaltet. Auch im Fernsehen und im Rundfunk werden Werbespots gesendet. Im VHS-Bereich gibt es diverse Kooperationen zwischen den Sendeanstalten und den VHS-Landesverbänden.

BEISPIEL

Der Norddeutsche Rundfunk (NDR) sendet im Gegengeschäft mit den Volkshochschulen des gesamten Sendegebiets (Anzeigen in den VHS-Programmen) VHS-Rundfunkwerbespots.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Schließlich werben die Volkshochschulen mit eigenen Spots in Kinos und auf ihren Homepages, die vom Deutschen Volkshochschul-Verband (DVV) zur Verfügung gestellt werden. Sehr erfolgreich ist derzeit der Werbespot „Ich liebe dich", mit dem das Sprachprogramm der Volkshochschulen beworben wird: Vor heimischer Kulisse treten nach einander verschiedene Menschen vor die Kamera und sagen in ihrer Muttersprache „Ich liebe Dich". Die klassische Liebeserklärung ist in 17 Sprachen zu hören. Der Spot endet mit dem Slogan: „Das Wichtigste kennen Sie schon. Den Rest lernen Sie bei uns. Sprachen lernen an Ihrer Volkshochschule."

Abbildung 16: eCard zum VHS-Liebe-Werbespot

Der Spot geht auf einen studentischen Wettbewerb der Filmakademie Baden-Württemberg zurück. Im Oktober 2009 startete der Deutsche Volkshochschul-Verband (DVV) das Projekt „Kinowerbung". Es sollte ein Werbespot zum Thema „Sprachen lernen an Volkshochschulen" produziert werden. Unterstützt wurde das Projekt von der Filmakademie Baden-Württemberg und der telc GmbH (The European Language Certificates), der Sprachenprüfungszentrale des DVV, die den Werbespot sponserte. Von den 31 studentischen Teams, die sich an dem Wettbewerb beteiligten, gewann schließlich das Konzept „Ich liebe dich" von Benjamin Entrup und Ferdinand Klauser.

Im Internet ist der Spot abrufbar unter: www.vhs-liebe.de

Für die Dreharbeiten reiste das Filmteam sieben Wochen lang mit einem Round-the-World-Ticket um die Welt. Die Personen, welche gefilmt wurden, waren übrigens keine professionellen Schauspieler, sondern Passanten, die sich spontan zur Mitarbeit bereit erklärt hatten (vgl. Telc 2010).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Give-aways

Give-aways sind kleine Werbegeschenke, die zur Sympathie-, Aufmerksamkeits- und Erinnerungswerbung verteilt werden. Ihr Einsatz im (Erwachsenen-)Bildungsbereich bleibt aus zweierlei Gründen fragwürdig. Erstens handelt es sich hierbei um eine sehr kostspielige Angelegenheit, und zweitens konnte ihre Angemessenheit empirisch bisher nicht bestätigt werden. Die vermeintliche Nachhaltigkeit dieses Werbemittels bleibt zweifelhaft, landen Taschenspiegel, Schlüsselanhänger oder Taschenlampen doch meist schnell in der Schublade und gehen neben anderen Firmengeschenken unter. Give-aways werden gerne mitgenommen, weil sie ein Geschenk sind. Eine Verpflichtung, sich dem Unternehmen dafür durch Konsum seiner Produkte erkenntlich zu zeigen, fühlt der Verbraucher jedoch nicht. Wenn überhaupt, dann sind für den EB-Bereich praktische Arbeitsmittel wie Blöcke, Bleistifte, Jahreskalender oder Radiergummis zu empfehlen, da sie zumindest genutzt und mit Bildung in Zusammenhang gebracht werden.

Schnupperkurse, Gutscheine und Messeauftritte

Eine genuin pädagogische, einmalige Option, für Weiterbildungsangebote zu werben, sind Schnupperkurse. Hier ist es spielerisch und ohne Verpflichtung möglich, die Teilnehmenden mit den Lehrenden zusammen zu bringen. Da eine Schnuppereinheit für die Lernenden quasi „umsonst", für die Einrichtung jedoch nicht kostenfrei ist, gilt es manchmal bürokratische Hürden zu überwinden, um solche Angebote zu realisieren. Schnupperkurse sind gleichwohl das einzige Instrument, um vorab die Qualität der Kurse, die Qualifikation und Gewandtheit der Lehrenden, die Räumlichkeiten und die Atmosphäre der Einrichtung ohne bereits eingegangene Verpflichtung auf spielerische Weise einerseits anzupreisen und andererseits von potenzieller Teilnehmerseite kennen zu lernen.

Eine weitere Möglichkeit für Werbemaßnahmen ist der Verkauf von Gutscheinen für EB-Angebote, die zu einem späteren Zeitpunkt eingelöst werden können. Auch der Auftritt auf verschiedenen Messen gehört zu Werbemöglichkeiten von EB-Einrichtungen.

6.3.4 Distributionspolitik

Im klassischen Marketing beinhaltet die Vertriebs- bzw. Distributionspolitik die Entscheidungen über den Weg zwischen Anbieter und Abnehmer.

DEFINITION

Distribution

Unter Distribution fallen alle Entscheidungen in Bezug auf jene internen oder externen Organe, die den Tauschprozeß zwischen Anbieter und Abnehmer (bezüglich der organisatorischen Abwicklung) herbeiführen oder unterstützen (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 118).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Die Einbeziehung der Vertriebspolitik in den Erwachsenenbildungsbereich wird kontrovers diskutiert. „Für den Bereich der Absatz- und Vertriebspolitik in der Wirtschaft gibt es im Grunde keine Parallele in der VHS, es sei denn man betrachtet beispielsweise die nebenamtlichen Kursleiter als ‚Außendienstmitarbeiter' der VHS" (Baumeister 1980, S. 13). Diese Betrachtung ist nur logisch, wenn Bildung als Konsumprodukt, wie ein Schokoriegel, definiert wird, den die Kursleiter „absetzen" müssen und die kommerzielle Distributionspolitik eins zu eins begrifflich übertragen wird. Dies widerspricht, wie bereits oben erörtert, dem Inhalt, dem Ziel und dem immanenten Prinzip der Selbsttätigkeit von Bildung.

Auch Gosbert Gottmann bezieht die Vertriebspolitik nicht mit in seine Untersuchung von VHS-Marketingaktivitäten baden-württembergischer Volkshochschulen ein (Gottmann 1985, S. 8), wenngleich Hans Raffée und er in ihrem Konzept die „distributionspolitischen Aspekte" (Raffée/Gottmann 1982, S. 30ff.) aufgreifen. Die Autoren zählen hierzu:

- die Standort- und Terminwahl,
- die Ausstattung der Veranstaltungsräume,
- die „Streuung und Anzahl der VHS-Einrichtungen",
- die Kursgröße und
- „die Bestimmung der Absatzwege für das Gut Weiterbildung" (ebd., S. 31).

Bis auf die Entscheidungen zur Kursgröße gehören m.E. alle genannten Elemente zur Distributionspolitik. Die Entscheidung über die Größe eines Kurses muss sich im Marketing für die Erwachsenenbildung in erster Linie an erwachsenenpädagogischen und erst in zweiter Linie an distributiven Richtlinien (Größe des Raumes) orientieren.

Befürworter der Übernahme wiederum bezeichnen mit „Vertriebspolitik" die Art und Weise, wie das Angebot an den Teilnehmer bzw. die Teilnehmerin kommt, worunter überwiegend Ort und Termin der Veranstaltung verstanden werden (vgl. Meisel 2001b, S. 215; Raffée/Gottmann 1982, S. 31).

Wie bereits oben erläutert, orientiert sich die hier vorgestellte Systematik an einer der klassischen Definitionen des Non-Profit-Marketing (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982, S. 118). Überträgt man sie auf die Erwachsenenbildung, so gehören folgende Bestandteile zur Distributionspolitik:

- Wahl der Standorte und Unterrichtsräume,
- Öffnungszeiten,
- Anmeldemodalitäten sowie
- die Serviceleistungen.

Die Serviceleistungen werden traditionell zur Angebotspolitik (→ Kap. 6.3.1) gezählt, weil sie den Zusatznutzen des Produkts erhöhen sowie zur Verkaufsförderung beitragen sollen. Beratungsleistungen, welche in der Erwachsenenbildung den größten Teil an

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Serviceleistungen ausmachen, werden hingegen zur Distributionspolitik (→ Kap. 6.3.4) gezählt, weshalb auch die anderen Serviceangebote zur Distributionspolitik gezählt werden sollen.

Standorte und Unterrichtsräume

In der Erwachsenenbildung ist nicht selten der Standort der EB-Einrichtung sowohl der Ort der Planung und Verwaltung als auch der Ort der Durchführung von Veranstaltungen. Darüber hinaus gibt es oftmals dezentrale (angemietete) Räumlichkeiten. Teilnehmerfreundliche Standorte liegen zentral und sind verkehrstechnisch gut erreichbar. Eine optimale Distributionspolitik entspricht also einer gleichmäßigen Verteilung der Unterrichtsstandorte über das gesamte Einzugsgebiet mit kurzen und daher günstigen Anfahrtswegen für die Teilnehmenden sowie ausreichenden Parkmöglichkeiten. Die Nähe zu einer öffentlichen Fahrradleihstation, wie sie sich in jüngster Zeit in größeren Städten etabliert hat, ist ebenso teilnehmerfreundlich. Auch die Ausstattung der Unterrichtsräume ist im Sinne der Lernökologie sowie der Lernort selbst für das Lernen von großer Bedeutung (vgl. Jung 2010, S. 5ff.; Nuissl 1992, S. 92ff.).

Bei den klassischen Anbietern für Erwachsenenbildung spiegelt sich die lange, zum Teil über hundert Jahre alte Tradition oftmals im Standort (zentrale, verkehrsgünstige Lage) sowie in den Häusern und Räumen wider. Während die Lage einerseits als Standortvorteil gewertet werden kann, gibt es andererseits in „alten" Häusern manchmal das Problem, dass die technische und räumliche Ausstattung nicht heutigen Ansprüchen Genüge tut. Beispielsweise kooperieren Volkshochschulen traditionell mit Schulen und bieten dort ihre Veranstaltungen nach Schulschluss an. Dies ist einerseits kostengünstig, andererseits hängt die VHS von den vorgefundenen Rahmenbedingungen (Nutzungsmodalitäten, Raumqualität) ab.

Darüber hinaus findet Erwachsenenbildung verschiedener Anbieter sowohl in angemieteten Räumen als auch in eigens für sie erbauten Häusern statt. Dies hat gegenüber Schulräumen zwei Vorteile: Erstens freie, zeitliche Verfügbarkeit, und zweitens die Möglichkeit, sie der eigenen Corporate Identity anpassen zu können.

Erreichbarkeit: Öffnungs- und Schließzeiten

Mit ihren Öffnungszeiten bieten die EB-Einrichtungen den Lernenden die Möglichkeit, sich persönlich in der Institution aufzuhalten, sich zu informieren oder sich beraten zu lassen. Institutionen mit klassischem Semesterstart erweitern ihre Öffnungszeiten zum Beispiel nach der Sommerpause dahingehend, dass sie auch sonnabends ihre Tore öffnen. Da bei den Adressaten von Weiterbildung auch außerhalb der Öffnungszeiten Beratungsbedarf bestehen kann, ist die Erreichbarkeit außerhalb der „offiziellen Bürozeiten" ein Indikator für Serviceorientierung. Hierfür gibt es die Möglichkeit, per Email eine Anfrage zu schicken, die nach den Regeln der Netiquette nach 48 Stunden

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

beantwortet werden sollte. Andererseits verfügen nicht alle Personen über einen eigenen Internetzugang oder präferieren das Telefon als Kontaktmedium. Hierfür ist der Einsatz von Anrufbeantwortern eine Alternative, der entweder die Öffnungszeiten wiedergibt oder eine Aufsprechmöglichkeit bietet.

Anmeldung

Die Anmeldung für eine Veranstaltung kann persönlich, per Brief, Fax, Email, online im Internet oder am Telefon erfolgen. Während noch vor 20 Jahren die persönliche Anmeldung als erste Kontaktaufnahme mit der EB-Einrichtung präferiert wurde, wird heute von der Einrichtung mehr Flexibilität erwartet. Schnelle Anmeldeverfahren per Internet, Telefon und Fax werden im Vergleich zu langsamen (persönliche Einschreibung und Brief) bevorzugt.

Serviceleistungen

In der Erwachsenenbildung können folgende Serviceleistungen zur Distributionspolitik gezählt werden:

- Information und Beratung,
- Cafeteria bzw. Aufenthaltsraum,
- Getränkeautomat,
- Kinderbetreuung,
- Barrierefreiheit, insbesondere rollstuhlgerechte Sanitäranlagen.

Information und Beratung sind einerseits Klassiker der Erwachsenenbildung (vgl. Schiersmann u.a. 2008; Gieseke 2009, S. 165), andererseits gewinnen sie immer mehr an Bedeutung hinsichtlich der Unübersichtlichkeit des Weiterbildungsmarktes. Bei den übrigen Servicebestandteilen einer EB-Einrichtung ist zu bedenken, dass für Kinderbetreuung, Aufenthaltsräume und Cafeterien sowie barrierefreie Zugänge bautechnische und andere Auflagen (z.B. separate Wasseranschlüsse, Gesundheitszeugnis der Betreuerinnen und Betreuer, rollstuhlgerechte Rampen und Aufzüge etc.) gelten. In der Praxis hat sich die Kooperation mit einer Initiative für Kinderbetreuung gegenüber einer selbst angebotenen und schlecht besuchten Kinderbetreuung bewährt. Für Rollstuhlfahrende ist die rechtzeitige Information existierender barrierefreier Zugänge wichtig, weil ihre Teilnahme sowie die gesamte Logistik davon abhängen. Insofern ist es naheliegend, diese und alle anderen Serviceangebote als Hinweise im Programm, im Internet und am bzw. im Gebäude anzubringen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

6.4 Marketing-Mix

Die Entscheidung für den Marketing-Mix umfasst nach Werner Hasitschka und Harald Hruschka die „zieladäquate Festlegung der Aktivitätsniveaus (Einsatzniveaus) der Marketing-Instrumente (Angebotspolitik, Gegenleistungspolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik)“ (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 122). Als Beispiel wird im Folgenden der Marketing-Mix einer Weiterbildungseinrichtung vorgestellt.

BEISPIEL

Der Frauenanteil dieser Volkshochschule lag in den Kursen bei über 70 Prozent. Aus dieser Tatsache heraus wurde das Marketingziel formuliert, den Männeranteil zu erhöhen. In Bezug auf ihren Marketing-Mix traf sie die *angebots*politische Entscheidung, Kochkurse für Männer sowie Motorradtechnik- und Partnermassage-Kurse einzurichten. Damit verband sich die Hoffnung, dass die zum Stamm zählenden Teilnehmerinnen ihre Partner zur Volkshochschule mitnehmen. *Gegenleistungs*politisch hatten sie sich für ein Partner-Ticket mit 25-prozentiger Ermäßigung bei gleicher Kursbelegung entschieden. *Kommunikations*politisch machten sie das Angebot in der Presse bekannt und bewarben es in Rundfunk-Werbespots, die auf die Zielgruppe Männer zugeschnitten waren. *Distributions*politisch legten sie den Kurstermin aufs Wochenende.

6.5 Marketing-Organisation

Werner Hasitschka und Harald Hruschka verstehen unter Marketing-Organisation „die Aufbauorganisation der überwiegend mit Marketing-Aktivitäten befaßten Stellen“ (1982, S. 123). In Non-Profit-Organisationen gibt es diesbezüglich vier Ausprägungen: Das sind Organisationen,

- die keine expliziten Marketing-Stellen aufweisen,
- mit einer P.R.-Stelle, die nur mit einem Teilbereich der Kommunikationspolitik befasst ist,
- mit einer funktionsorientierten Marketing-Abteilung,
- mit einem Marketing-Manager in der Organisationsleitung (ebd., S. 125f.).

In kleineren EB-Einrichtungen gibt es meist keine eigene Stelle für das Marketing. Hier organisieren sich die Mitarbeitenden – bestehend aus Verwaltungs- und pädagogischem Personal – für die Dauer eines Projekts und bei größerem Arbeitsaufwand meist selbstständig in temporären Arbeitsgruppen. Dies sind kurzfristige Maßnahmen. Ansonsten bleiben die Leiterinnen und Leiter einer Einrichtung für die übergeordneten ÖA- und Werbemaßnahmen weiterhin verantwortlich und haben in der

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Regel auch die persönlichen Kontakte zu den Medien. Bei größeren Einrichtungen sind zum Beispiel für die Öffentlichkeitsarbeit der jeweiligen Fachbereiche die Fachbereichsleiterinnen und -leiter zuständig oder es gibt eigene Öffentlichkeitsarbeits- bzw. Marketingstellen.

Für die Marketing-Organisation ist es weiterhin sehr sinnvoll, externe Marketing-Berater bzw. eine Agentur hinzuzuziehen. Externe Beratung erfolgt oft von Freischaffenden, z.B. PR-Beratern, Graphikern oder Werbeagenturen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Beratung durch Marketingzentren (z.B. für VHS auf Landes- und Bundesebene) in Anspruch zu nehmen. Dies praktizieren beispielsweise die hessischen Volkshochschulen in einem Marketingverbund. Um die Marketinganstrengungen gerade in Zeiten knapper Mittel zu optimieren, lassen sich so gemeinschaftliche Aktionen (z.B. die Produktion von Give-aways, Kinospots) planen, die überregional organisiert werden können. Gemeinsame Aufträge lassen sich aufgrund höherer Stückzahlen dann wieder durch Kostensenkung leichter finanzieren.

6.6 Marketing-Kontrolle

Bei der Marketing-Kontrolle wird die Wirksamkeit der eingesetzten Instrumente überprüft. Sie soll sich dabei an den Kriterien Finanzierung und Effektivität orientieren.

Unter Marketing-Kontrolle verstehen Werner Hasitschka und Harald Hruschka die „laufende Gewinnung von Daten über Abweichungen realisierter Zielgrößen von definierten Soll-Werten und Analyse der Abweichungsursachen“ (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 11).

Für Marketing-Kontrolle gibt es verschiedene Bewertungsverfahren:

- die *Kosten-Nutzen*-Analyse, die „zur Beurteilung des Leistungsprogramms und zur Festlegung der Höhe der Marketingausgaben“ (Bruhn/Tilmes 1994, S. 227) dient,
- die *Kosten-Wirksamkeits*-Analyse, welche die Kosten als Nachteile auffasst und „sich mit den Auswirkungen verschiedener Kostenhöhen auf den Nutzen befassen“ (ebd., S. 228) soll, und
- die *Nutzwert*-Analyse, die „auf der Messung einzelner Ziele, die (…) in ein gleichnamiges Sammelziel (auch Nutzwert genannt) überführt werden können“ (ebd., S. 229), beruht.

Als Ergänzung zu den betriebswirtschaftlichen Kategorien gibt es

- *Kontroll- und Evaluationsmöglichkeiten nach pädagogischen Kriterien* (vgl. Behrmann 2008, S. 206).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Die Weiterbildungspraxis wird im Rahmen von Qualitätsentwicklung und -sicherung mit Hilfe von Beobachtungen, Befragungen und Hospitationen evaluiert (vgl. Reischmann 2003, S. 70ff.; Hartz/Meisel 2011, S. 38), wenngleich dies aus Marketingsicht nur eine Seite der Medaille ist.

Eine weitere Ergänzungsmöglichkeit bietet das

- Bildungscontrolling (vgl. Friedrich/Meisel/Schuldt 2005, S. 31ff.; Pielorz 2009, S. 93ff.).

Um den Erfolg – oder auch den Misserfolg – einer Marketingmaßnahme messbar zu machen, ist es nötig, sich vorab konkret über die Ziele klar zu werden, diese in einer Strategie zu operationalisieren, um am Ende eine Zielerreichungskontrolle durchführen zu können. In dieser strengen Form wird Marketing-Kontrolle noch eher selten in Institutionen der Erwachsenenbildung praktiziert, setzt sie doch die Definition von Zielen und zu deren Erreichung den systematischen Einsatz der Marketinginstrumente auf der Grundlage einer Marktsegmentierung voraus.

ZUR REFLEXION

- Welche vier Markt-Strategien gibt es?
- Stellen Sie sich vor, Ihre Einrichtung hat sich als Marketingziel gesetzt, den Anteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zwischen 18 und 25 Jahren zu erhöhen. Entwickeln Sie bitte nach der vorgestellten Systematik eine Marketingstrategie. Nutzen Sie dabei wirklich alle vier Marketinginstrumente.
- Stellen Sie sich vor, Sie wollen das gedruckte Programmheft Ihrer Weiterbildungseinrichtung online zugänglich machen. Worauf sollten Sie bei der Umsetzung achten?

Lektüreempfehlung

- Rein, A. von/Sievers, C. (2005): Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity an Volkshochschulen. Bielefeld, 3., überarb. Aufl.
- Schöll, I. (2011): Marketing. In: Tippelt, R./Hippel, A. von (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen, 5. Aufl., S. 437–451
- Tippelt, R. u.a. (2008): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Bd. 3, Milieumarketing implementieren. Bielefeld

7. Chancen und Grenzen des Marketing in der Erwachsenenbildung – Ein Ausblick

Seit Beginn der Marketingrezeption vor über 20 Jahren hat ein Wandel in der Praxis der Erwachsenenbildung eingesetzt. Aufgrund der Verknappung von Zuschüssen und einer inzwischen immer drastischeren Volkswirtschaftskrise gibt es für eine EB-Einrichtung kaum noch die Möglichkeit, *nicht* am Markt orientiert zu planen. „Die Funktionalisierung von Bildungseinrichtungen folgt dem stummen Zwang der Marktverhältnisse, flexibel auf wechselnde Bedarfslagen reagieren zu können oder unterzugehen" (Pongratz 2003, S. 156). Inwieweit dabei Überlegungen zum Marketing angestellt werden, hängt vor allem vom Willen und Können des Leitungs- und Planungspersonals ab. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Rechtsform der Einrichtung bei der Umsetzbarkeit von Marketing eine ebenso entscheidende Rolle spielt. Aufgrund kürzerer Dienst- und Entscheidungswege können Volkshochschulen mit einer „freieren" Rechtsform (wie die gGmbH) eher Marketing realisieren als Einrichtungen mit anderen Rechtsformen. Die gGmbH verfügt quasi über ein Frühwarnsystem, weil sie schneller und unmittelbarer von wirtschaftlichen Veränderungen betroffen ist. Als ein weiterer Faktor, der die Hinwendung zum Marketing positiv zu beeinflussen scheint, gilt das veränderte Verhalten der Teilnehmenden. Mit einer allgegenwärtig zunehmenden Orientierung am „Kunden", am (verführerischen) „Produkt" und an Dienstleistungen, die sich in fast allen Bereichen der postmodernen Konsum- und Erlebnisgesellschaft abzeichnet (vgl. Bolz 2002, S. 89ff.), entsteht auch auf Seite von (Weiter-)Bildungsinteressenten ein Bewusstsein als „Kunde". Aus dieser gesamtgesellschaftlichen Gemengelage erwächst eine Anspruchs- und Erwartungshaltung, die der potenzielle Kunde eben auch auf Bildungseinrichtungen und deren Angebote überträgt.

So ist es heutzutage nicht mehr der Hauptamtliche pädagogische Mitarbeiter, sondern der zahlende Kunde, der überwiegend das Programm bestimmt. Dadurch haben sich die Abhängigkeiten verschoben: Früher war die VHS davon abhängig, dass die Stadt die Entgelte für Sozialbenachteiligte zurückerstattet, heute hängt sie von den als Vollzahlende deklarierten Teilnehmenden ab.

Wie auch schon in früheren Untersuchungen gezeigt werden konnte, vollzieht sich der Wandel von der Teilnehmer- zur Kundenorientierung sukzessive und subtil (Möller 2002, S. 129ff.). Den Begriff der „Teilnehmerorientierung" gibt es in der Erwachsenenbildung seit den 1970er Jahren. Er besagt, „dass die Angebote der EB – ihre Kurse und Gesprächskreise – im Normalfall nicht von einer Sachsystematik bestimmt sind, sondern von den Voraussetzungen und Erwartungen derer, die mit den Veranstaltungen angesprochen werden sollen" (Tietgens 2001, S. 305; Mader/Weymann 1979, S. 346ff.).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Im Unterschied dazu wird die Orientierung am „Kunden“ im Marketing als die strategische und mentale Ausrichtung an den durch Angebote bereits geweckten und/oder vermeintlichen Bedürfnissen der Kunden verstanden. Sicherlich wird im mikrodidaktischen Bereich noch Teilnehmerorientierung praktiziert, auf makrodidaktischer und organisationaler Ebene jedoch orientieren sich die Planenden überwiegend am Markt und an der „Kaufkraft“ potenzieller Teilnehmer, die seit Längerem explizit als „Kunden“ (so z.B. Bastian 2002, S. 11) bezeichnet werden.

Ist aber die geforderte und teilweise realisierte Umsetzung des Marketing für Erwachsenenbildung nun das Ende der Teilnehmer- zugunsten einer Kundenorientierung? Ich meine, dass sie es nicht ist, weil es eine Erwachsenenbildung ohne Teilnehmerorientierung nicht geben kann. Wie bereits ausführlich diskutiert, kann eine Veranstaltung zwar angeboten werden, ihr Erfolg und die (An-)Teilnahme hängen jedoch entscheidend von den beteiligten Akteuren – also auch den Lernenden bzw. Teilnehmenden – ab. Sie ist kein reiner Dienst am Lernenden, der ihn passiv „konsumieren“ kann, vielmehr muss der Lernende sich notabene am Lernen beteiligen.

Auch wenn einiges für einen Wandel von der Teilnehmer- zur Kundenorientierung spricht, so muss man sich nicht auf sozialromantische Hoffnungen zurückziehen, denn es gibt für mein Dafürhalten beruhigende, durchaus handfeste, Krisen überdauernde, erwachsenenpädagogische Tatsachen. Drei davon möchte ich an dieser Stelle vorstellen und im Anschluss zusammenführen.

Kommerzielles Marketing ist in der öffentlich verantworteten Erwachsenenbildung aufgrund des Bildungsauftrags nicht möglich

Angesichts ihres Bildungsauftrags können sich öffentliche Einrichtungen der Erwachsenenbildung nur am Non-Profit-Marketing orientieren, wollen sie ihn nicht durch die strikte Anwendung der Kundenorientierung, wie sie die kommerzielle Marketing-Lehre vorsieht, verletzen. Denn dies käme einer „Identitätsaufgabe der Organisation“ (Leven 1987, S. 635) gleich. Mit anderen Worten: Kundenorientierung kann „nicht realisiert werden, ohne den Charakter der [Non-Profit-]Organisation im Sinne einer opportunistischen Anpassung an gegebene Bedürfnisse zu degenerieren“ (ebd., S. 635). Diese Gefahr ist auch Erwachsenenbildner/inne/n bewusst (vgl. Meisel 1994a, S. 49).

Allerdings kann aus Marketingsicht eine Non-Profit-Organisation temporär zur Erreichung ihrer Marketingziele gewinnorientiert arbeiten. Da das Hauptanliegen von Non-Profit-Organisationen darin besteht, die „Interessen ihrer Zielmärkte oder der Gesellschaft allgemein zu fördern“, ist die von kommerziellen Unternehmen postulierte Gewinnorientierung hier nur „notwendige Nebenbedingung“ (Bruhn/Tilmes 1989, S. 22). Folglich kann eine Non-Profit-Organisation begrenzt gewinnorientiert arbeiten. Möglicherweise läuft sie jedoch Gefahr, aufgrund mangelnder Finanzkraft das eigentliche soziale Ziel ihres Unternehmenszweckes zu verfehlen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

In der erwachsenenpädagogischen Professionalität liegt eine immanente Begrenzung
Aufgrund der Normen, Werte und Ziele von Erwachsenenbildung „erfährt die Ausweitung einer am professionellen Management orientierten pädagogischen Professionalität eine Begrenzung. Diese Begrenzung besteht in einer spezifischen ethischen Verpflichtung und Orientierung professionellen pädagogischen Handelns" (Behrmann 2006, S. 93). Weiter führt Detlef Behrmann aus, dass es einerseits die Gemeinschaftsorientierung pädagogischen Handelns sei,

> die auf dem gesellschaftlichen Mandat beruht, Bildung im Sinne eines verallgemeinerten gesellschaftlichen Bildungsbedarfs und -anspruchs zu realisieren, der insbesondere die Chancengerechtigkeit und -gleichheit bei der Inanspruchnahme organisierter Bildung impliziert (ebd.).

Andererseits beruhe das „professionelle pädagogische Ethos" auf der besonderen Beziehung zwischen dem Pädagogen und seiner Bildungsklientel. Diese Beziehung basiert auf einer Verständigung über die interaktive Wechselseitigkeit des pädagogischen Handelns, „und zwar im Modus einer aufgeklärten ethischen Reflexivität, die sich aus einer rein zweckrationalen Verhaftung zu lösen vermag" (ebd., S. 94). Sicherlich ist dieser Anspruch in der Praxis nicht immer umfassend einzulösen, dennoch liegt in einem *reflexiven* Bildungs*management*, wie es Detlef Behrmann beschreibt, eine große Hoffnung für die Ausbildung pädagogischer Professionalität.

Der Charakter von Bildung steht Marketing diametral entgegen
Die Marketinglehre verfolgt das Ziel der Gewinnmaximierung. In dieser Zielsetzung liegt ein großes Quantum an Maßlosigkeit und die Anlage zur Verblendung. Und so ist es auch anmaßend, Bildung „verkaufen" zu wollen.

> Nur wenn ich überzeugend behaupten kann (…), dass Bildung einen (und sei es nur symbolischen) Nutzen hat, kann ich diese auch als Produkt auf einen Markt bringen und managen. Für bestimmte Bereiche, in denen es um „Bildung" im Sinne einer umfassenden Entfaltung der inneren Kräfte und Gestaltungskompetenzen einer Person geht, ist eine solche Beherrschbarkeitsbehauptung anmaßend und gedächtnislos, weil der erreichte Diskussionsstand ignoriert wird. Denn dieser lehrt uns (…), dass Bildung in ihrem Wesen ungesichert ist (Arnold 2007, S. 76).

Auch die Erwachsenenbildung verfolgt große Ziele: Bereits im 17. Jahrhundert forderte Johann Amos Comenius in seiner „Didactica Magna" (1657), „*Omnes, omnia, omnino*" (deutsch: „alle alles umfassend zu lehren"). Bis heute werden pädagogische Maximen aufgestellt, wie etwa die der Expansion des Lernens oder der „Erhöhung

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

der Weltverfügung“ (Holzkamp 1995, S. 191). Die Unvereinbarkeit mit der klassischen Marketinglehre liegt jedoch darin, dass sie für das Unternehmen maximalen Gewinn herausholen will, während die Pädagogik ein Maximum an Bildung für das Subjekt anstrebt – und zwar mit dem Ziel, sich im Laufe des Lehr-Lernprozesses immer weniger „einzumischen“. Ihr Ziel ist es gerade nicht, zu blenden, sondern die Verblendung aufzuzeigen. Ihre Anlage ist im Grunde genommen – auch wenn es sich pathetisch anhört – altruistisch und keineswegs anmaßend. Dies steht der Gewinnmaximierung um ihrer selbst willen diametral entgegen. Insofern kann man sagen: Zum Glück gibt es Bildung! Denn: „Gelungene Bildung stellt sich quer zu den Ökonomisierungsimperativen der Gesellschaft. Sie macht als Kritik erkennbar, dass Bildung keine Ware ist und in keiner objektivistischen Terminologie aufgeht“ (Pongratz 2003, S. 157).

Solange es die Erwachsenenbildung mit ihren immanenten pädagogischen Prinzipien gibt, wird es keine ausschließliche Marktorientierung geben können. Denn wie bereits an den Spezifika des „Produkts“ Bildung gezeigt werden konnte, vermag Marketing den Gebildeten nicht zu blenden. Eigenschaften gelungener Bildung wie Aufklärung, Mündigkeit, Selbstständigkeit oder Reflexivität widersprechen *per se* der Verblendungsmentalität des kommerziellen Marketing.

Daher muss einerseits daran gearbeitet werden, die Erwachsenenbildung in ihren Grundfesten zu stärken und zu (unter)stützen, und andererseits darf Marketing für Bildung lediglich als Instrument zur Erreichung immanenter Ziele und nicht umgekehrt eingesetzt werden. Eine Stärkung der Erwachsenenbildung bezieht sich dabei vor allem auf die Professionalisierung. Dabei sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Ebenen gemeint: Lehrende, die sich mit den Prinzipien und Theorien der Bildung Erwachsener, und Planende, die sich mit Marketing-Management für und nicht gegen Erwachsenenbildung auseinandersetzen.

In der universitären Ausbildung angehender Erwachsenenpädagogen gilt es, frühzeitig erwachsenenpädagogische Professionalität zu vermitteln, indem Studierende eine „innere Bindung an einheimische Begriffe“ (Nittel 1997, S. 181) entwickeln können und sich auch der aufklärerischen Tradition der Erwachsenenbildung bewusst sind (vgl. Faulstich 2011). Nach der Auseinandersetzung mit den Grundlagen der Erwachsenenbildung sind sie ebenso mit Management-Themen zu konfrontieren. Der Ausgangspunkt sollte jedoch immer zuerst die Ausbildung professioneller Wurzeln sein, um betriebswirtschaftliches Wissen für die eigenen genuinen Zwecke einsetzen zu können (vgl. Möller 2006, S. 147). Und schließlich gilt es, weiterhin Mittel für (Weiter)Bildung einzufordern (vgl. Nuissl 2010, S. 179). Eine wichtige Aufgabe ist dabei die Aufklärung der Bildungs- und Kommunalpolitiker darüber, was Erwachsenenbildung erreichen will und kann, gerade in der Politik herrschen häufig falsche Erwartungen vor (vgl. Schönfeld 2005, S. 140).

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Abschließend ist die Frage zu stellen: Was macht Marketing zu einem *Erwachsenenbildungsmarketing*? Sicherlich ist es nicht die Übernahme einzelner, Verwirrung stiftender Begrifflichkeiten wie „Kunde", „Ware" oder „Produkt". Es gilt als gesichert, „dass Bildung kein ‚Produkt' und erwachsene Lernende keine ‚Konsumenten' sind. Sie sind ‚Prosumenten', da sie selbst an der Erstellung der Qualität des Produktes Erwachsenenbildung beteiligt sind" (Arnold 2001, S. 271). Somit ergeben sich hinsichtlich der „Vermarktung" von Erwachsenenbildung Konsequenzen: Lernen und aktive Teilnahme kann nicht *be*worben, sondern nur die potenziell Teilnehmenden, die Lernenden, *um*worben werden, damit es zu einer erfolgreichen, gemeinsamen „Herstellung" des „Produkts" Bildung kommen kann. „Bildungsmöglichkeiten zu verkaufen ist daher eine intensive Beratungstätigkeit" (Zech 2008, S. 185).

Wenn es in der Erwachsenenbildung immer um (den) Menschen gehen soll, so muss beim Einsatz von Marketing in diesem Bereich jede Entscheidung bis in die letzte Konsequenz durchdacht sein – und zwar eingedenk der Maxime, dass die EB-Einrichtung und ihre Entscheidungsträger die Anwälte der Lernenden sind.

ZUR REFLEXION

- Worin unterscheidet sich die Grundidee von Erwachsenenbildung und kommerziellem Marketing?
- Welche Konsequenz hätte ein strikt am Markt orientiertes Weiterbildungsmarketing für Angebote für Bildungsferne?
- Warum ist es wichtig, sich als Erwachsenenbildner mit der Marketing-Lehre auseinanderzusetzen? Benennen Sie bitte drei Gründe.

Lektüreempfehlung

- Faulstich, P. (2011): Aufklärung, Wissenschaft und lebensentfaltende Bildung. Geschichte und Gegenwart einer großen Hoffnung der Moderne. Bielefeld
- Holzkamp, K. (1995): Lernen. Grundlegung. Frankfurt a.M./New York
- Pongratz, L. A. (2003): Zeitgeistsurfer. Beiträge zur Kritik der Erwachsenenbildung. Weinheim/Basel/Berlin

Glossar

Corporate Identity
Ist eine Form der Unternehmensstrategie mit dem Ziel, das Selbst- und das Fremdbild authentisch aufeinander abzustimmen. Ausdruck ihrer Umsetzung zeigen sich im *Corporate Design* (u.a. Logo, Drucksachen, Gebäude), in der *Corporate Philosophy* (Theorie der Unternehmenskultur) und *Corporate Culture* (Praxis der Unternehmenskultur), im *Corporate Communication* (Kommunikation des Unternehmens nach innen und außen), *Corporate Behaviour* (Verhalten des Unternehmens nach innen und außen) sowie in der *Corporate Language* (Unternehmenssprache).

Käufermarkt
Nachdem es bis in die 1960er Jahre noch Engpässe in der Produktion gab – man spricht dann von einer typischen Situation eines → Verkäufermarktes –, wandelte sich die Situation in den 1970er Jahren. Nun war das Angebot größer als die Nachfrage. Es entstand die typische Situation des Käufermarktes, auf dem der Käufer den Markt bestimmt.

Marketing
Marketing (englisch für „absetzen", „vermarkten") ist eine marktorientierte, mehrstufige Strategie und Denkrichtung für Unternehmen, deren Aktivitäten geplant, organisiert, durchgeführt und kontrolliert sind, um ihre Sach- und Dienstleistungen am Nutzen für den aktuellen und potenziellen Kunden zu orientieren. Der Begriff stammt aus der Wirtschaftswissenschaft und wird in *kommerzielles* (gewinnorientiertes) und *nicht-kommerzielles* (nicht-gewinnorientiertes) Marketing eingeteilt.

Marketing-Konzept
Das Marketing-Konzept ist die theoretische Grundlage einer Marketing-Strategie oder -Systematik für eine konkrete Organisation.

Marketing-Mix
Der Marketing-Mix bündelt sämtliche Entscheidungen zu den vier Marketinginstrumenten (Angebots-, Gegenleistungs-, Kommunikations- und Distributionspolitik) im Rahmen einer Marketing-Strategie. Dabei sollen erstens alle vier genannten Marketinginstrumente vertreten und auch marktorientiert aufeinander abgestimmt sein. Hierfür werden Synergien genutzt, indem sich die einzelnen Organisationseinheiten bei der Entscheidung und Umsetzung der anzuwendenden Instrumente aufeinander abstimmen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Marketing-Planung

Der Begriff ist inzwischen eher unüblich, er wurde durch den Begriff *Marketing-Strategie* abgelöst. Gemeint ist in beiden Fällen der strategische und systematische Ablauf von auf den Markt gerichteten Entscheidungen und ihren Umsetzungen durch den Einsatz eines Marketing-Mix mit abschließender Marketing-Kontrolle, um zu prüfen, inwieweit die Marketingziele erreicht wurden.

Non-Profit-Organisation

Non-Profit-Organisationen orientieren sich am nicht-kommerziellen Marketing. Sie lassen sich anhand von vier Kriterien beschreiben: Gewinnziel, formales Zielsystem, Rechtsform sowie deren Aufgaben. Die Volkshochschule gehört aufgrund ihres Bildungsauftrages zu den Non-Profit-Organisationen.

Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit ist ein Bestandteil der Kommunikationspolitik im Rahmen einer Marketing-Strategie. Sie ist im Gegensatz zu Werbung die unbezahlte Nutzung von Medien. Zur Öffentlichkeitsarbeit, oder englisch *Public Relations,* werden die Presse- und Medienarbeit gezählt, um die Unternehmensziele und -aktivitäten der Öffentlichkeit kommunizieren zu können. Ziel ist es, durch die Einbindung der Öffentlichkeit Akzeptanz zu schaffen, Vertrauen zu gewinnen, Bekanntheit zu erlangen, um die Sach- und Dienstleistungen des Unternehmens besser als die Konkurrenz absetzen bzw. verkaufen zu können.

Social Marketing

Social Marketing ist die Vermarktung sozialer Ideen. Es wird eingesetzt, um Bewusstseins- und Verhaltenänderungen bei der anvisierten Zielgruppe zu bezwecken. Social Marketing, das im Deutschen auch als *Sozio-Marketing* bekannt ist, wird vor allem im Bereich der Aufklärung und zur Erhaltung der Gesundheit angewendet (Beispiel: *Rauchen ist tödlich, Reisen statt Rasen, Spende Blut*).

Social Media Marketing

Social Media Marketing ist eine Form des kommerziellen Marketing, die soziale Netzwerke und digitale Medien nutzt, um mit einer meist ungewöhnlichen Nachricht auf eine Marke, ein Produkt aufmerksam zu machen. Dazu zählt auch das sogenannte *virale Marketing*. Das Attribut „viral" verweist darauf, dass Informationen über ein Produkt oder eine Dienstleistung – ähnlich wie ein Virus – innerhalb kürzester Zeit von Mensch zu Mensch weitergetragen werden.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Verkäufermarkt
Der Verkäufermarkt bezieht sich auf die Situation auf dem Markt, wenn die Nachfrage größer als das Angebot ist.

Ware
Waren haben Tausch- und Gebrauchswerte und sind dinglich. In der öffentlichen Diskussion wird immer wieder einmal die Frage aufgeworfen, oder sogar behauptet, Bildung sei eine Ware. Objektiv ist Bildung keine Ware, sie ist in der ökonomischen Betrachtung allenfalls das sich ständig verändernde Ergebnis des Lernprozesses. Einblick in diesen Prozess besitzt letztlich nur das Subjekt selbst als Initiator dieses Prozesses.

Weiterbildungsmarkt
Der Begriff ist ein Konstrukt und suggeriert, dass es einen klar definierbaren *Markt* für Weiterbildung geben würde. Er ist aufgrund der Unübersichtlichkeit, Unstrukturiertheit und Unbekanntheit nur ansatzweise und vorläufig zu definieren. Da Weiterbildungsangebote sowohl öffentlich bezuschusst als auch privat finanziert werden und dies trägerübergreifend praktiziert wird, ist eine Abgrenzung zeitweise in Teilmärkte möglich.

Werbung
Werbung ist die bezahlte Nutzung von Medien: es werden auf Werbeträgern Werbebotschaften vermittelt, um den Absatz der Sach- und Dienstleistungen eines Unternehmens zu vermarkten. Werbeagenturen entwickeln zum Beispiel Werbestrategien, um dann Werbekanäle mit eigens hergestellten Slogans, Spots oder Jingles zu nutzen.

Zielgruppe
Im Marketing definiert sich die Zielgruppe aus der Segmentierung des Marktes. Nach der Definition des Marktes wird er in Segmente eingeteilt. Mit der Segmentierung wird die Zielgruppe (aktuelle und potenzielle Kunden) festgelegt. Aus Marketingsicht ist die maximale Kaufkraft der Zielgruppe anvisiert, die Ausrichtung ist monetär und ökonomisch motiviert. Aus (erwachsenen)pädagogischer Sicht sind mit Zielgruppe nach pädagogisch definierten Bedürfnissen anvisierte Menschen gemeint. Im Weiterbildungsmarketing können sich diese beiden Sichtweisen überschneiden, sie können einander jedoch auch diametral gegenüberstehen.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Literatur

Achterholt, G. (1991): Corporate Identity. In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen. Wiesbaden

Ansätze der Betriebswirtschaftslehre (2010). In: Wirtschaftslexikon24. URL: http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/ansaetze-der-betriebswirtschaftslehre/ansaetze-der-betriebswirtschaftslehre.htm (Stand: 13.8.2011)

Arnold, R. (2001): Qualität. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn, S. 270–271

Arnold, R. (2007): Wem nutzt Erwachsenenbildung was? Anmerkungen aus dem Kontext der Erwachsenenpädagogik. In: Reinmann, G./Kahlert, J. (Hg.): Der Nutzen wird vertagt … Bildungswissenschaften im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Profilbildung und praktischem Mehrwert. Lengerich u.a., S. 64–81

Ball, H. (1985): Mehr Markt im Bildungswesen? Eine bildungsökonomische und ordnungstheoretische Analyse. Frankfurt a.M. u.a.

Barz, H./Tippelt, R. (Hg.) (2004): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland, Bd. 2, Adressaten- und Milieuforschung zu Weiterbildungsverhalten und -interessen. Bielefeld

Bastian, H. (2002): Der Teilnehmer als Kunde – der Bildungsauftrag als Dienstleistung. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. Bielefeld, S. 11–24

Baumeister, U. (1980): Marketing im Weiterbildungsbereich: Vorsicht ist geboten. In: Baumeister, U.: Öffentlichkeitsarbeit für die Erwachsenenbildung. Bonn, S. 63–64

Beckel, A. (1990): Weiterbildung und Marketing. Eine Arbeitshilfe. AKSB Dokumente – Manuskripte – Protokolle. Bonn

Beckel, A. (1991): Direktmarketing in der Erwachsenenbildung. Erwachsenenbildung, 37. Jg., H. 3, S. 139–140

Beckel, A./Senzky, K. (1974): Handbuch der Erwachsenenbildung, Bd. 2, Management und Recht der Erwachsenenbildung. Stuttgart u.a.

Becker-Freyseng, A. (1993): Gestaltungsspielräume und Zwänge im Netz der kommunalen Verwaltung. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 43. Jg., H. 4, S. 308–314

Behrmann, D. (2006): Reflexives Bildungsmanagement. Pädagogische Perspektiven und managementtheoretische Implikationen einer strategischen und entwicklungsorientierten Gestaltung von Transformationsprozessen in Schule und Weiterbildung. Frankfurt a.M. u.a.

Behrmann, D. (2008): Evaluation, Controlling, Qualitätsmanagement und Zertifizierung in der Erwachsenen-/Weiterbildung. Ein begrifflicher Aufriss. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 58. Jg., H. 3, S. 206–212

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Benner, D. u.a. (Hg.) (1996): Bildung zwischen Staat und Markt: Beiträge zum 15. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft vom 11.–13. März 1996 in Halle an der Saale. In: Zeitschrift für Pädagogik, 35. Beiheft. Weinheim/Basel

Bergedick, A./Rohr, D./Wegener, A. (2011): Bilden mit Bildern. Visualisieren in der Weiterbildung. Bielefeld

Bergler, R. (1980): Marktsegmentierung. Finden und Bilden von Zielgruppen. In: Sarges, W./Haeberlin, F. (Hg.): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover u.a., S. 151–168

Bernecker, M. (2001): Bildungsmarketing. Ein dienstleistungsorientierter Ansatz für kommerzielle Bildungsanbieter unter besonderer Berücksichtigung strategischer Aspekte. Sternenfels

Bernecker, M. (2006): Bildungsmarketing. Studienbrief für den Weiterbildenden Fernstudiengang Medien und Bildung. Rostock

Bojanowski, A. u.a. (1991): Strukturentwicklung in Hessen. Tendenzen zu einer „mittleren" Systematisierung der Weiterbildung. In: Mitteilungen aus Arbeitsmarkt und Berufsforschung, o.Jg., 2, S. 291–303

Bolz, N. (2002): Das konsumistische Manifest. München

Borkel, A. (1995): „Stadt Macht Pläne". Vernetzung durch Schwerpunktthemen. In: Borkel, A. (Hg.): Lebenswelt Stadt: die Stadt als Schwerpunktthema an Volkshochschulen. Frankfurt a.M., S. 53–80

Brandt, P. (2008): „Da will ich hin?": Situation am Weiterbildungsmarkt. In: Braun, B./Hengst, J./Petersohn, I.: Existenzgründung in der Weiterbildung. Orientierung für den Brancheneinstieg. Bielefeld, S. 24–37

Braun, B./Hengst, J./Petersohn, I. (2008): Existenzgründung in der Weiterbildung. Orientierung für den Brancheneinstieg. Bielefeld

Bruhn, M. (1990): Marketing. Grundlagen, Fallstudien, Problemlösungen. Wiesbaden

Bruhn, M. (2010): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden, 10. Aufl.

Bruhn, M./Tilmes, J. (1989): Social Marketing. Stuttgart u.a.

Bruhn, M./Tilmes, J. (1994): Social Marketing. Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen. Stuttgart u.a., 2., überarb. u. erg. Aufl.

Burggraf, D. (2007): Rechtsformänderung und Ressourcenverantwortung: VHS Braunschweig. In: Küchler, F. von (Hg.), Organisationsveränderungen von Bildungseinrichtungen. Vier Fallbeschreibungen für den Wandel in der Weiterbildung. Bielefeld, S. 31–54

Busse, J. u.a. (2005): Bildungsträger werden Bildungsdienstleister. Konzepte, Erfahrungen und Perspektiven. Bielefeld

Camerer, R. (1997): VHS vermarkten? oder: Wie die Hamburger Volkshochschule das Bildungsmarketing lernt. In: Geißler, H. (Hg.): Weiterbildungsmarketing. Neuwied u.a., S. 244–264

Comenius, J. A. (1657/1992): Didactica Magna – Große Didaktik. Übersetzt und herausgegeben von A. Flitner. Stuttgart

Cramer, B. (1987): Marketing für innerbetriebliche Weiterbildungsleistungen. Frankfurt a.M. u.a.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Dawson, L. M. (1976): Das Human-Konzept: Eine Unternehmensphilosophie. In: Fischer-Winkelmann, W. F./Rock, R. (Hg.): Markt und Konsument: zur Kritik der Markt- und Marketing-Theorie, Teilbd. 2: Kritik der Marketing-Theorie. München, S. 135–153

Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hg.) (1973): Volkshochschule. Gutachten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt). Bonn

Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (2011): Die Volkshochschule – Bildung in öffentlicher Verantwortung. Bonn. URL: http://www.dvv-vhs.de/fileadmin/user_data/PDF/Standortbestimmung.pdf (Stand: 13.8.2011)

DIE-VHS-Statistik (2011): Sonderauswertung aus den VHS-Daten 2009. Bonn. (Unveröff. Daten)

Dietrich, S./Schade, H.-J./Behrensdorf, B. (2008): Ergebnisbericht Projekt Weiterbildungskataster. URL: http://www.die-bonn.de/doks/dietrich0803.pdf (Stand: 4.7.2011)

Diskussion weiterer Formen der Rechtsträgerschaft (1992). (Blatt 12.015/25. Lieferung). In: PAS/DVV (Hg.): Die Volkshochschule, Handbuch für die Praxis der Leiter und Mitarbeiter. Frankfurt a.M.

Dollhausen, K. (2010): Einrichtungen. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung: Trends der Weiterbildung – DIE-Trendanalyse 2010, Bielefeld, S. 35–74

Dollhausen, K. (2008): Planungskulturen in der Weiterbildung. Angebotsplanungen zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und pädagogischem Anspruch. Bielefeld

Eckert, T./Tippelt, R. (2001): Wandel des Angebots in der Erwachsenenbildung. Regionalstudie Freiburg. In: Nuissl, E./Schlutz, E. (Hg.): Systemevaluation und Politikberatung. Gutachten und Analysen zum Weiterbildungssystem. Bielefeld, S. 164–182

Ehmann, C. (1993): Volkshochschule als Landesbetrieb. In: Otto, V. u.a.: Rechtsstatus und Kommunalität. Rechtsträgerschaft und kommunale Steuerung von Volkshochschulen. Bonn

Eimeren, B. van/Frees, B. (2011): Drei von vier Deutschen im Netz – ein Ende des digitalen Grabens in Sicht? Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2011. In: MediaPerspektiven 7/8, S. 343–349, URL: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Online11/EimerenFrees.pdf (Stand: 25.08.2011)

Erwachsenenbildung – Marketing? (1990): (Blatt 17.500/23. Lieferung). In: PAS/DVV (Hg.): Die Volkshochschule, Handbuch für die Praxis der Leiter und Mitarbeiter. Frankfurt a.M.

Faulstich, P. (2001): Bestand und Perspektiven der Weiterbildung – Das Beispiel Hessen. In: Nuissl, E./Schlutz, E. (Hg.): Systemevaluation und Politikberatung. Gutachten und Analysen zum Weiterbildungssystem. Bielefeld, S. 76–90

Faulstich, P. (2008): Rezension zu Tippelt, R. u.a. (2008): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Band 3, Milieumarketing implementieren. Bielefeld: Bertelsmann. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 58. Jg., H. 4, S. 398–399

Faulstich, P. (2010): Supportstrukturen. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn, S. 276–278

Faulstich, P. (2011): Aufklärung, Wissenschaft und lebensentfaltende Bildung. Geschichte und Gegenwart einer großen Hoffnung der Moderne. Bielefeld

Faulstich, P. u.a. (1991): Bestand und Perspektiven der Weiterbildung. Das Beispiel Hessen. Weinheim

Feld, T. C. (2007): Volkshochschulen als „lernende Organisationen". Entwicklung eines Anforderungsprofils unter Berücksichtigung theoretischer Ansätze organisationalen Lernens sowie einer innerorganisationalen und einer außerorganisationalen Perspektive. Hamburg

Feld, T. C. (2011): Netzwerke und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung. Bielefeld

Fiedler, F. E. (1967): A theory of leadership effectiveness. New York

Foschepoth, J. (1997): Qualität und Innovation: Das Dienstleistungsmarketing der Volkshochschule Münster. In: Geißler, H. (Hg.): Weiterbildungsmarketing. Neuwied u.a., S. 225–243

Fortbildungen '97 (1996). Herausgegeben vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung. Frankfurt a.M.

Friebel, H. (1993): Der gespaltene Weiterbildungsmarkt und die Lebenszusammenhänge der Teilnehmer/-innen. In: Friebel, H. u.a.: Weiterbildungsmarkt und Lebenszusammenhang. Bad Heilbrunn, S. 1–53

Friebel, H. (2010): Weiterbildungsmarkt. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn, S. 303–304

Friedrich, K./Meisel, K./Schuldt, H.-J. (2005): Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen. Bielefeld, 3., überarb. Aufl.

Frymark, H.-J. (1982): Bedürfnisgerechte Weiterbildung bei einer unbeweglichen Verwaltungsbürokratie? Impressionen einer kommunalen Volkshochschule. In: Dahm, G. u.a. (Hg.): Werkstatt Weiterbildung 1. Thema: Management und Verwaltung. München, S. 23–35

Geißler, H. (1991): Bildungsmarketing – zur Pädagogisierung von Marketing. In: Grundlagen der Weiterbildung, 2. Jg., H. 3, S. 149–154

Geißler, H. (Hg.) (1993): Bildungsmarketing. Frankfurt a.M. u.a.

Geißler, H. (Hg.) (1994): Bildungsmanagement. Frankfurt a.M. u.a.

Geißler, H. (Hg.) (1997): Weiterbildungsmarketing. Neuwied u.a.

Gieseke, W. (2008): Bedarfsorientierte Angebotsplanung in der Erwachsenenbildung. Bielefeld, 2., unveränd. Aufl.

Gieseke, W. (2009): Lebenslanges Lernen und Emotionen. Wirkungen von Emotionen auf Bildungsprozesse aus beziehungstheoretischer Perspektive. Bielefeld

Gnahs, D. (2001): Evaluation des Weiterbildungssystems der Stadt Braunschweig. In: Nuissl, E./Schlutz, E. (Hg.): Systemevaluation und Politikberatung. Gutachten und Analysen zum Weiterbildungssystem. Bielefeld, S. 91–101

Gnahs, D. (2009): Berichts- und Informationssysteme zur Weiterbildung und zum Lernen Erwachsener. In: Tippelt, R./Hippel, A. von (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen, 3., überarb. u. erw. Aufl., S. 279–292

Götz, T./Frenzel, A. C./Pekrun, R. (2009): Psychologische Bildungsforschung. In: Tippelt, R./Schmidt, B. (Hg.): Handbuch Bildungsforschung. Wiesbaden, 2., überarb. u. erw. Aufl., S. 71–91

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Gottmann, G. (1985): Marketing von Volkshochschulen. Eine Analyse des Marketing von Volkshochschulen unter besonderer Berücksichtigung der Ergebnisse einer empirischen Studie an Volkshochschulen in Baden-Württemberg. Thun/Frankfurt a.M.

Gutenberg, E. (1951): Die Produktion. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1. Berlin u.a.

Gutenberg, E. (1955): Der Absatz. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2. Berlin u.a.

Hansen, U. (1993): Ökologisch orientiertes Marketing – Konflikte und Kooperationschancen mit der Konsumerziehung. In: Preuß, V./Steffens, H. (Hg.): Marketing und Konsumerziehung: Goliath gegen David? Frankfurt a.M./New York, S. 218–248

Hartkemeyer, J. F. (1995): Qualität, Marketing, Organisationsentwicklung. Kritische Bemerkungen zur Modernisierungsdiskussion. In: Päd. extra, 23. Jg., H. 3, S. 25–33

Hartz, S./Meisel, K. (2011): Qualitätsmanagement. Bielefeld, 3. akt. u. überarb. Aufl.

Hasitschka, W./Hruschka, H. (1982): Nonprofit-Marketing. München

Heinen, E. (1962): Die Zielfunktion der Unternehmung. In: Kock, H. (Hg.): Zur Theorie der Unternehmung. Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg. Wiesbaden, S. 9–71

Hessischer Volkshochschulverband e. V. (Hg.) (1995): Volkshochschule als Eigenbetrieb. Frankfurt a.M.

Holscher, C. (1977): Sozio-Marketing. Grundprobleme und Lösungsansätze zum Marketing sozialer Organisationen. Essen

Holzkamp, K. (1995): Lernen. Grundlegung. Frankfurt a.M./New York

Im Netz der Organisation (1992). Ein Handbuch für Menschen in Kultur- und Weiterbildungseinrichtungen. Herausgegeben vom Landesinstitut für Schule und Weiterbildung. Soest, 2. Aufl.

Jung, U. (1983): Organisationsstrukturen der Weiterbildungsarbeit. Kurseinheit 3: Organisationsstrukturen in Weiterbildungsinstitutionen am Beispiel einer Volkshochschule. Hagen

Kil, M. (2008): Zwischen Best Practice und organisationaler Entwicklungszumutung. Beobachtungen zur Qualitätszertifizierung. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 58. Jg., H. 3, S. 256–264

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (Hg.) (1986): Kommunale Beteiligung III: Verselbständigung kommunaler Einrichtungen?, Bericht 7/1986. Köln

Kotler, P. (1974): Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle. Stuttgart

Kotler, P. (1976): Eine allgemeine Marketing-Konzeption. In: Fischer-Winkelmann, W. F./Rock, R. (Hg.): Markt und Konsument: zur Kritik der Markt- und Marketing-Theorie, Teilbd. 2: Kritik der Marketing-Theorie. München, S. 227–250

Kotler, P. (1978): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart

Kotler, P./Bliemel, F. (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. Stuttgart, 10. Aufl.

Kotler, P./Fox, K. F. A. (1995): Strategic Marketing For Educational Institutions. Englewood Cliffs, 2. Edition

Kotler, P./Zaltman, G. (1971): Social Marketing. An Approach to Planned Social Change. In: Journal of Marketing, Juli, S. 3–12

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Kotler, P./Zaltman, G. (1976): Gesellschaftsbezogenes Marketing. Ein Ansatz für geplanten sozialen Wandel. In: Fischer-Winkelmann, W. F./Rock, R. (Hg.): Markt und Konsument. Zur Kritik der Markt- und Marketing-Theorie, Teilbd. 2, Kritik der Marketing-Theorie. München, S. 191–216

Kraft, S./Seitter, W./Kollewe, L. (2009): Professionalitätsentwicklung des Weiterbildungspersonals. Bielefeld

Krings, H. (1979): Wieviel Autonomie braucht die Volkshochschule? Ein Beitrag zum Verhältnis zwischen Volkshochschule und Träger. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 29. Jg., H. 4, S. 338–342

Küchler, F. von (Hg.) (2007): Organisationsveränderungen von Bildungseinrichtungen. Vier Fallbeschreibungen für den Wandel in der Weiterbildung. Bielefeld

Küchler, F. von (2008): Personal. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hg.): Trends der Weiterbildung. DIE-Trendanalyse 2008. Bielefeld, S. 69–82

Künzel, K./Böse, G. (1995): Werbung für Weiterbildung. Motivationsstrategien für lebenslanges Lernen. Neuwied u.a.

Langer, H. W. (1947/1983): Die Mannheimer Abendakademie und Volkshochschule. Auszüge aus dem Jahresabschlußbericht 1947. Nachdruck in: Wendling, W.: Die Mannheimer Abendakademie und Volkshochschule. Heidelberg, S. 205–208

Lehmann, B. (2003): Weiterbildung verkaufen. In: Schäfer, E./Zinkahn, B./Pietsch, K.-D. (Hg.): Die Weiterbildung in der Bildungsgesellschaft unter dem ökonomischen Paradigma. Perspektiven für die Ausrichtung der berufsbezogenen wissenschaftlichen Weiterbildung. Jena, S. 121–130

Lenski, J. (1980): Der HPM zwischen Markt und Möglichkeit. In: Baumeister, U. (Hg.): Öffentlichkeitsarbeit für die Erwachsenenbildung. Bonn, 2., rev. Aufl., S. 60–62

Leven, W. (1987): Nonprofit-Organisationen. In: Geisbüsch, H.-G. u.a. (Hg.): Marketing. Ein Handbuch. Landsberg, S. 631–640

Levinson, J. C. (1990): Guerilla Marketing. Offensives Werben und Verkaufen für kleinere Unternehmen. Frankfurt a.M./New York

Löb, M. (1993): Darmstädter Volkshochschule als Eigenbetrieb. In: Otto, V. u.a.: Rechtsstatus und Kommunalität. Rechtsträgerschaft und kommunale Steuerung von Volkshochschulen. Bonn, S. 86–88

Mader, W./Weymann, A. (1979): Zielgruppenentwicklung, Teilnehmerorientierung und Adressatenforschung. In: Siebert, H. (Hg.): Taschenbuch der Weiterbildungsforschung. Baltmannsweiler, S. 346–376

Marx, K. (1962): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Bd. 1. Berlin, 11. Aufl.

McCarthy, E. J. (1964): Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood

Meffert, H. (1980): Marketing. Einführung in die Absatzpolitik; mit Fallstudie VW-Golf. Wiesbaden, 5. Aufl.

Meisel, K. (1990): VHS-Marketing: Worauf wir uns einlassen … In: Volkshochschule, 41. Jg., H. 6, S. 14–16

Meisel, K. (1994a): Marketing für Erwachsenenbildung in der Diskussion. In: Meisel, K. u.a.: Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn, S. 13–58

Meisel, K. (1994b): Vorbemerkungen. In: Meisel, K. u.a.: Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn, S. 7–12

Meisel, K. (2001a): Managementprobleme in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen. Baltmannsweiler

Meisel, K. (2001b): Marketing. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn, S. 215–216

Meisel, K. u.a. (1994): Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn

Melitta (2011): Presse-Information – Melitta eine Erfolgsgeschichte. URL: http://www.melitta100.de/cms/website.php?id=/de/presse/melitta_erfolgsgeschichte.htm (Stand: 13.8.2011)

Merkle, E. (1976): Social Marketing. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 5. Jg., H. 1, S. 31–33

Meueler, E. (1998): Erwachsenenbildung als Ware. In: Markert, W. (Hg.): Berufs- und Erwachsenenbildung zwischen Markt und Subjektbildung. Baltmannsweiler, S. 54–81

Mielenhausen, E. (1987): Dienstleistungsbetriebe. In: Geisbüsch, H.-G. u.a. (Hg.): Marketing. Ein Handbuch. Landsberg, S. 561–569

Möller, S. (2002): Marketing in der Weiterbildung. Eine empirische Studie an Volkshochschulen. Bielefeld

Möller, S. (2004): Marketing für seltener gelernte Sprachen. Überlegungen zu einer Marketingstrategie. In: Lang, C./Handt, G. von der (Hg.): Sprachenlernen im Verbund. Medien- und fachdidaktische Herausforderungen am Beispiel seltener gelernter Sprachen. Bielefeld, S. 118–130

Möller, S. (2006): Betriebswirtschaft – was ist das? Erwachsenenbildner und die Aneignung betriebswirtschaftlichen Wissens. In: Erwachsenenbildung, 52. Jg., H. 3, S. 145–147

Möller, S. (2009): Marketing für die Erwachsenenbildung. Kritische Bestandsaufnahme, Systematisierung und Analyse eines Marketings in der Erwachsenenbildung. In: Zeuner, C. (Hg.): Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Online (EEO), S. 1-52 DOI 10.3262/EEO16090013

Motzko, M. (1989): Politische Bildung und Öffentlichkeit. In: Außerschulische Bildung, o.Jg., H. 4, S. 360–366

Müller, H. (1982): Organisationen der Weiterbildung. In: Nuissl, E. (Hg.): Taschenbuch der Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler, S. 65–81

Müller, H./Otto, V. (1991): Volkshochschule im Gefüge der kommunalen Selbstverwaltung. Frankfurt a.M., 5. revid. Aufl.

Nittel, D. (1997): Teilnehmerorientierung – Kundenorientierung – Desorientierung …? Votum zugunsten eines „einheimischen" Begriffs. In: Arnold, R. (Hg.): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung. Opladen, S. 163–183

Nolda, S. (2010): Programme. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn, S. 246–247

Nuissl, E. (1990): Die Hamburger Volkshochschule als Wirtschaftsbetrieb. In: Volkshochschule, 41. Jg., H. 6, S. 25–27

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Nuissl, E. (1992): Lernökologie – die Bedeutung des Lernortes für das Lernen. In: Faulstich, P. u.a.: Weiterbildung für die 90er Jahre. Gutachten über zukunftsorientierte Angebote, Organisationsformen und Institutionen. Weinheim/München, S. 92–110

Nuissl, E. (1994): Wirtschaftliches Arbeiten in Volkshochschulen. In: Meisel, K. u.a.: Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn, S. 147–164

Nuissl, E. (2009): Weiterbildung/Erwachsenenbildung. In: Tippelt, R./Schmidt, B. (Hg.): Handbuch Bildungsforschung. Wiesbaden, 2., überarb. u. erw. Aufl., S. 405–419

Nuissl, E. (2010): Trends in der Weiterbildungsforschung. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung: Trends der Weiterbildung. DIE-Trendanalyse 2010. Bielefeld, S. 171–181

Nuissl, E./Rein, A. von (1994): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. In: Meisel, K. u.a.: Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn, S. 165–180

Nuissl, E./Rein, A. von (1995a): Corporate Identity. Frankfurt a.M.

Nuissl, E./Rein, A. von (1995b): Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt a.M.

Nuissl, E./Schuldt, H.-J. (1993): Betrieb statt Behörde. Die Hamburger Volkshochschule im Wandel. Frankfurt a.M.

Nüßler, P. (1990): Grundlage ist die Marktforschung. Entwicklung einer Marketing-Konzeption für die VHS-Velbert/Heiligenhaus. In: Volkshochschule, 41. Jg., H. 6, S. 33–34

Otto, V. (1991): Rechtsträgerschaft und Verwaltung der VHS. Kommunalität als Prinzip und Möglichkeit der Praxis. In: Das Forum, o. Jg., H. 3, S. 15–23

Otto, V. (1993a): Rechtsstatus und Kommunalität als Strukturprinzipien der Volkshochschule. In: Otto, V. u.a.: Rechtsstatus und Kommunalität. Rechtsträgerschaft und kommunale Steuerung von Volkshochschulen. Bonn, S. 7–25

Otto, V. (1993b): Rechtsträgerschaft und Verwaltung der Volkshochschule. Kommunalität als Prinzip und Möglichkeit der Praxis. In: Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (Hg.): Volkshochschule – das kommunale Weiterbildungszentrum. Informationen und Beiträge für die Arbeit der Volkshochschulen in den neuen Bundesländern. Bonn, 2. Aufl., S. 43–58

Otto, V. (1993c): Rechts- und Organisationsformen der Volkshochschule. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 43. Jg., H. 2, S. 156–164

Pehl, K./Reichart, E./Zabal, A. (2006): Volkshochschul-Statistik. Arbeitsjahr 2005. URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/pehl06_01.pdf (Stand: 25.8.2011)

Pehl, K./Reitz, G. (1996): Volkshochschul-Statistik. Arbeitsjahr 1995. Frankfurt a.M.

Pehl, K./Reitz, G. (2001): Volkshochschul-Statistik. Arbeitsjahr 2000. Bielefeld

Petersen, J. (2000): In der Versenkung verschwunden? Grundlagen der Weiterbildung, 11. Jg., H. 3, S. 159–161

Pielorz, M. (2009): Personalentwicklung und Mitarbeiterführung in Weiterbildungseinrichtungen. Bielefeld

Pongratz, L. A. (2003): Zeitgeistsurfer. Beiträge zur Kritik der Erwachsenenbildung. Weinheim/Basel/Berlin

Raffée, H./Gottmann, G. (1982): Marketing-Management von Volkshochschulen. Arbeitspapier Nr. 12 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim. Mannheim

Raffée, H./Wiedmann, K. P. (1983): Nicht-kommerzielles Marketing – ein Grenzbereich des Marketing? In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 35. Jg., H. 3, S. 185–208

Rechtsformen der VHS (1968). (Blatt 12.010/1. Lieferung). In: PAS/DVV (Hg.): Die Volkshochschule, Handbuch für die Praxis der Leiter und Mitarbeiter. Frankfurt a.M.

Recum, H. von (1980): Bildung als Ware – Zum Bedeutungswandel der Bildung in der Wohlstandsgesellschaft. In: Recht der Jugend und des Bildungswesens, 28. Jg., H. 3, S. 192–201

Reich, J. u.a. (2004): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Bd. 1, Praxishandbuch Milieumarketing. Bielefeld

Rein, A. von (2000): Öffentlichkeitsarbeit in der Weiterbildung – am Beispiel von Volkshochschulen. Bielefeld

Rein, A. von/Sievers, C. (2005): Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity an Volkshochschulen. Bielefeld, 3., überarb. Aufl.

Reischmann, J. (2003): Weiterbildungs-Evaluation. Lernerfolge messbar machen. Neuwied/Kriftel

Relative Autonomie (1991). (Blatt 13.005/24. Lieferung). In: PAS/DVV (Hg.): Die Volkshochschule, Handbuch für die Praxis der Leiter und Mitarbeiter. Frankfurt a.M.

Robak, S. (2004): Management in Weiterbildungsinstitutionen. Eine empirische Studie zum Leitungshandeln in differenten Konstellationen. Hamburg

Rogge, K. I. (1990): Marketing konkret: Das Leistungsmix einer Weiterbildungseinrichtung. In: Volkshochschule, 41. Jg., H. 6, S. 21–24

Salcher, E. F. (1995): Psychologische Marktforschung. Berlin/New York, 2. Aufl.

Sarges, W./Haeberlin, F. (1980a): Marketing für die Erwachsenenbildung. In: Sarges, W./Haeberlin, F. (Hg.): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover u.a., S. 18–65

Sarges, W./Haeberlin, F. (Hg.) (1980b): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover u.a.

Schäffter, O. (1995): Erwachsenenbildung als „Non-Profit-Organisation"? In: Erwachsenenbildung, 41. Jg., H. 1, S. 3–8

Schäffter, O. (2001): Teilnehmende. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn, S. 303–304

Schäffter, O. (2010): Teilnehmende. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn, S. 283–284

Schanz, G. (1977): Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre. Tübingen

Schick, M. (1991): Bildung als Element im Marketing-Mix. In: Lernfeld Betrieb, o. Jg., H. 3, S. 27–32

Schiersmann, C. (Hg.) (1984): Bildungsarbeit mit Zielgruppen. Bad Heilbrunn

Schiersmann, C. u.a. (2008): Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung. Bielefeld

Schlossstein, E. (1996): Die Finanzierung der Kultur durch Sponsoring mit Fallbeispielen aus Ostwestfalen-Lippe. Frankfurt a.M. u.a.

Schlutz, E. (1994): Markt und Bildung. In: Meisel, K. u.a.: Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn, S. 181–191

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Schlutz, E. (2006): Bildungsdienstleistungen und Angebotsentwicklung. Münster u.a.

Schmidt, M. (1998): Marketing in der Erwachsenenbildung – Auf der Suche –. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 48. Jg., H. 1, S. 56–69

Schneider, K. (2004): Die Teilnahme und die Nicht-Teilnahme Erwachsener an Weiterbildung. Theorienartige Aussage zur Erklärung der Handlungsinitiierung. Bad Heilbrunn

Schöll, I. (1994): Die Volkshochschule im Blickwinkel des Marketing. In: Meisel, K. u.a.: Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn, S. 59–146

Schöll, I. (1996): Weiterbildungsmarketing. Frankfurt a.M.

Schöll, I. (2005): Marketing in der öffentlichen Weiterbildung. Bielefeld, 3., überarb. Aufl.

Schöll, I. (2011): Marketing. In: Tippelt, R./Hippel, A. von (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen, 5. Aufl., S. 437–451

Schönfeld, W. (2005): Kommunalität der Volkshochschularbeit unter dem Anspruch kommunaler Verantwortung und betriebswirtschaftlicher Rationalität. In: Hessische Blätter für Volksbildung, 55. Jg., H. 2, S. 134–141

Schrader, J. (2001): Abschied vom korporativen Pluralismus? Zum Wandel von Weiterbildung und Weiterbildungspolitik im Lande Bremen. In: Nuissl, E./Schlutz, E. (Hg.): Systemevaluation und Politikberatung. Gutachten und Analysen zum Weiterbildungssystem. Bielefeld, S. 136–163

Schrader, J. (2011): Struktur und Wandel der Weiterbildung. Bielefeld

Senzky, K. (1974): Management der Erwachsenenbildung. Eine Einführung. In: Beckel, A./Senzky, K.: Handbuch der Erwachsenenbildung, Bd. 2, Management und Recht der Erwachsenenbildung. Stuttgart u.a., S. 11–23

Silberer, G. (1993): Marketing – Eine Einführung. In: Preuß, V./Steffens, H. (Hg.): Marketing und Konsumerziehung. Goliath gegen David? Frankfurt a.M./New York, S. 18–36

Stahl, T. (1990): Bildungsmarketing und neue Technologien in Klein- und Mittelbetrieben. Berlin

Strukturplan für das Bildungswesen (1972). Stuttgart, 4. Aufl.

Talanow, J. (1990): Mittelstädtisches VHS-Marketing. In: Volkshochschule, 41. Jg., H. 6, S. 27–30

Telc (2010): Je t'aime … Seni seviyorum … I love you … Te quiero … Ich liebe dich … URL: http://www.telc.net/ueber-telc/aktuelles/vhs-kinowerbung-sponsored-by-telc/ (Stand: 13.8.2011)

Thiele, A. (2004): Modulare Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Am Beispiel des regionalen Kooperationsverbundes der Volkshochschulen Mülheim an der Ruhr, Essen und Oberhausen (MEO). Bielefeld

Tietgens, H. (1981): Die Erwachsenenbildung. München

Tietgens, H. (1987): Anmerkungen zum Image der Volkshochschulen. In: Das Forum, o.Jg., H. 3, S. 2–7

Tietgens, H. (2001): Teilnehmerorientierung. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn, S. 304-305

Tintelnot, C. (1998): Das Image der Volkshochschule Dorsten. In: Tintelnot, C./Voigts, G.: Bildungseinrichtungen aus Teilnehmersicht. Frankfurt a.M., S. 11–90

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Tippelt, R. (1996): Weiterbildungsmarkt. Wandel der Angebotsstrukturen und Lebenslagen. In: Tippelt, R./Eckert, Th./Barz, H. (Hg.): Markt und integrative Weiterbildung. Zur Differenzierung von Weiterbildungsanbietern und Weiterbildungsinteressen. Bad Heilbrunn, S. 13–45

Tippelt, R. u.a. (2008): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Bd. 3, Milieumarketing implementieren. Bielefeld

Ufermann, F. (1991): Bildung managen? Eine neue Begrifflichkeit. In: Volkshochschule, 42. Jg., H. 6, S. 19–20

Ulrich, H. (1968): Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. Bern u.a.

Vaillant (2011): Die Marke Vaillant. URL: http://www.vaillant.de/Warum-Vaillant/Unternehmen/Historie/article/Die-Marke-Vaillant.html (Stand: 13.8.2011)

Venth, A. (1988): Berufseinführung und Fortbildung als Elemente professioneller erwachsenenpädagogischer Berufsausübung. In: Gieseke, W. u.a.: Professionalität und Professionalisierung. Bad Heilbrunn, S. 118–132

Voigts, G. (1998): Die Arbeit der Evangelischen Akademie Iserlohn. In: Tintelnot, C./Voigts, G.: Bildungseinrichtungen aus Teilnehmersicht. Frankfurt a.M., S. 91–161

Weiß, C./Horn, H. (2011): Weiterbildungsstatistik im Verbund 2009 – Kompakt. URL: http://www.die-bonn.de/doks/2011-weiterbildungsstatistik-01.pdf (Stand: 14.8.2011)

Winnefeld, K./Rex, S. (2007): Tipps zur Kundengewinnung von VHS zu VHS. URL: http://www.dvv-vhs.de/uploads/media/Leitfaden_Kundengewinnung.pdf (Stand: 13.8.2011)

Wittpoth, J. (2003): Einführung in die Erwachsenenbildung. Opladen

Zech, R. (2008): Handbuch Qualität in der Weiterbildung. Weinheim/Basel

Zweckverband (1974). (Blatt 11.365/8. Lieferung). In: PAS/DVV (Hg.): Die Volkshochschule, Handbuch für die Praxis der Leiter und Mitarbeiter. Frankfurt a.M.

Abbildungen und Tabelle

Abbildung 1: Beispiel für Wort-Bild-Marke 16
Abbildung 2: Entwicklung des Logos der VHS Tübingen seit 1948 19
Abbildung 3: Melitta-Plakat aus den 1950er Jahren (© Melitta) 20
Abbildung 4: Deepening und Broadening des Marketing (Bruhn/Tilmes 1994, S. 17 in Anlehnung an Wehrli 1981, S. 51) 22
Abbildung 5: Brückenfunktion des Dienstleistungsmarketing 24
Abbildung 6: Ausweitung des Marketing-Begriffs (eigene Darstellung) 25
Abbildung 7: Kalte Füße für das Klima (© Michael Würtenberg) 29
Abbildung 8: Ablauflogisches Entscheidungsmodell von Werner Sarges und Friedrich Haeberlin (Sarges/Haeberlin 1980a, S. 23) 32
Abbildung 9: Rechtsstatus, Formen der Trägerschaft und kommunale Organisation der Volkshochschule (Otto 1993b, S. 46) 47
Abbildung 10: VHS-Rechtsstrukturen 2009 (eigene Darstellung, Quelle: Weiß/Horn 2011, S. 42f.) 47
Abbildung 11: Anteil der VHS gGmbHs an der Gesamtzahl der VHS im Zeitraum 1995–2009 in Prozent 48
Abbildung 12: Marketing-Systematik für Einrichtungen der Erwachsenenbildung (vgl. Möller 2009, S. 17) 72
Abbildung 13: BMW-Gebäude in München (© Wolfgang Meier) 89
Abbildung 14: Jüdisches Museum in Berlin (© Enno Wiese) 89
Abbildung 15: Firmensitz Longaberger in Newark, Ohio (© Longaberger) 90
Abbildung 16: eCard zum VHS-Liebe-Werbespot 97

Tabelle 1: VHS-Rechtsformen und ihre Entscheidungskategorien (Quelle: Im Netz der Organisation 1992, S. 40) 50

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Bildnachweise

Abbildung 3: Melitta-Plakat aus den 1950er Jahren (© Melitta)*
Foto S. 29: Kalte Füße für das Klima (© Michael Würtenberg)
Foto S. 70: Schokoladenriegel (© Thorsten Jander)
Foto S. 89: BMW-Gebäude in München (© Wolfgang Meier)
Foto S. 89: Jüdisches Museum in Berlin (© Enno Wiese)
Foto S. 90: Firmensitz Longaberger in Newark, Ohio (© Longaberger)*

* Die Rechte für den Abdruck des Firmensitzes von Longaberger sind zum Zeitpunkt der Drucklegung angefragt. Der Abdruck des Melitta-Plakats erfolgt mit freundlicher Genehmigung der Firma Melitta, Minden.

Mein herzlicher Dank gilt den Fotografen Thorsten Jander (Hamburg), Wolfgang Meier (München), Enno Wiese (Berlin) sowie Michael Würtenberg (Schweiz), die freundlicherweise ihre Fotos für diesen Studientext honorarfrei zur Verfügung gestellt haben.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf

Autorin

Svenja Möller, Dr. phil., Diplom-Pädagogin, ist Akademische Rätin an der Universität Hamburg, Fakultät Erziehungswissenschaft, Psychologie und Bewegungswissenschaft, Fachbereich Erziehungswissenschaft 3: Berufliche Bildung und Lebenslanges Lernen, Arbeitsbereich Erwachsenenbildung.

Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Wissenschaftsforschung, Organisationsforschung, Management und Marketing in der Erwachsenenbildung.

Von 1999 bis 2002 war Svenja Möller als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Redakteurin der DIE Zeitschrift am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung DIE tätig.

Kontakt: Svenja.moeller@uni-hamburg.de

Abstract

Marketing in adult education today is more specific and profound than it was in the 1990ies when marketing literature for adult education "boomed", but marketing approaches were often uncritically taken over from business. The "product" education has to be treated differently. And the marketing system with respect to the adult educational "product" has to include the specifics of that.

This book starts by drawing a historical line from business to non-business marketing and the first approaches for the Volkshochschule. Marketing terms are explained and discussed. Next is a comprehensive description and analysis of the reception of business marketing in the adult education literature during the "marketingboom" in the beginning of the 1990ies. Since the turn of the century marketing concepts in adult education become more specific and profound. The legal structure of the institution is crucial to the scope of marketing decisions possible. The specifics of the "product" education are featured and analysed in a seperate chapter. Based on these findings a marketing system for adult-education institutions is developed, which is related to the non-profit marketing and is taking into account the implications of the adult educational "product". Throughout the book questions are presented to reflect on the contents for self study.

Online: http://www.die-bonn.de/doks/2018-marketing-01.pdf