

Prolog

Liebe Leserinnen und Leser,

da Sie dieses Buch zur Hand nehmen, haben Sie sich bereits Gedanken über »Marketing für Bildungsanbieter« gemacht – und sich Fragen dieser Art gestellt:

- Wie werden wir als (Weiter-)Bildungsunternehmen, wie werde ich als Trainer von anderen im Markt der (Weiter-)Bildung wahrgenommen?
- Was können wir, was kann ich dazu tun, dass potenzielle Teilnehmer, mögliche Auftraggeber, andere Bildungsanbieter und natürlich bestehende Kontakte aller relevanten Art das wahrnehmen, was gewollt ist?

Marketing auf den Punkt gebracht heißt also »sein Ding in den Markt bringen«. Zugegeben ein wenig salopp ausgedrückt, doch treffend – oder? Und von welchem Markt sprechen wir hier, wenn wir Ausbildung in der Schule und zum Beruf beiseitelassen? Berufliche Weiterbildung sowie jene zum privaten Vergnügen wird erst bei näherem Hinschauen etwas transparenter. Von Beobachtern und Rechercheuren wird ein zersplitterter Markt attestiert, wenn auch ein unterschiedlich starker:

- Studien des DIE (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, veröffentlicht beim wbv) ergeben für 2005 ungefähr 18.800 Bildungsanbieter.
- Weitere etwa 12.000 selbstständige Trainer sind als Mitglied in DVWO-Verbänden organisiert, dem Dachverband der zurzeit zwölf Weiterbildungsorganisationen.
- Lünendonk ermittelt (für 2007) ungefähr 1.560 Mrd. Euro Umsatz bei den 20 stärksten (»führenden«) Anbietern beruflicher Weiterbildung.
- Aus den Zahlen des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) errechne ich einen Markt der Weiterbildner von annähernd 16 Mrd. Euro für 2004, was in etwa dem Niveau von 1998 entspricht (gleiche Quelle).
- Der stärkste Anbieter käme laut Lünendonk auf knapp ein Prozent Marktanteil (DAA 145,9 Mio. Euro) und die 20 führenden insgesamt auf knapp zehn Prozent (1.560 Mrd. Euro gegenüber knapp 16 Mrd. Euro).

Was heißt das nun für Marktteilnehmer, die Fuß fassen möchten? Was müssen sie tun, um als einer unter 30.000 Aufmerksamkeit zu erregen – viel Werbung machen? Wenn Weiterbildner über ihre Verbände versuchen, »ein Bildungsmarketing« zu entwickeln, hat das vordergründig nichts mit *Marketingkommunikation* zu tun:

- Eine Fachkommission hat ein Zertifizierungssystem entwickelt, die sogenannte »Qualitäts-Acht DVWO« (s. www.dvwo.de).
- Als Ableger wurde das »Forum Werteorientierung in der Weiterbildung« (FWW) von verschiedenen großen Bildungsverbänden gegründet. Das FWW hat den »Berufskodex für die Weiterbildung« als freiwillige Selbstverpflichtung für Trainer, Berater und Coaches seiner Mitgliedsorganisationen entwickelt (s. www.forum-werteorientierung.de).
- Präsidiale bemühen sich darum, national wie international in der (Bildungs-)Politik mitzumischen: Für das Bundesbildungsministerium war es 2008 überraschend, dass es 12.000 selbstständige Trainer gibt, die bis dato bei allen Überlegungen außen vor geblieben waren.

Alle diese Aktivitäten gehören zum Marketing für Weiterbildner – und sie werden natürlich umgesetzt in Maßnahmen der Kommunikation im Sinne von »Tue Gutes und sprich darüber!« – dazu kommen wir später im Einzelnen. Was immer Sie tun, sich und Ihr Bildungsangebot an den Markt heranzutragen, Ihr Erfolg hängt entscheidend von Ihrer Motivation ab. Der Bildungsmarkt hat zwar seine Eigenheiten (etwa, dass eine Bildungsmaßnahme kein anfassbares Produkt wie zum Beispiel ein Paar Schuhe ist), dennoch lässt sich die folgende Geschichte darauf übertragen:



Zwei Schuhverkäufer werden in den 1950er-Jahren von ihrem Vertriebsleiter zur Markterweiterung nach Afrika geschickt. Verkäufer 1 (V1) kehrt nach einigen Monaten zurück, ist völlig frustriert und meldet: »Chef, die laufen dort alle barfuß – keine Chance, denen bei der Wärme hier Schuhe aufzuschwatzen!« Kurze Zeit später meldet sich ganz aufgeregt mitten aus Afrika V2: »Chef, Sie müssen mit der Produktion sprechen, wir müssen drauflegen – die laufen alle barfuß, brauchen dringend Schuhe, erst einmal Sandalen!« – Hmm ... Ob die Menschen jetzt wirklich an erster Stelle dringend Schuhe benötigen? ... Vielleicht eher Gummistiefel, um Erkrankungen beim Stehen im Wasser zu vermeiden? ... (Die Quelle dieser Geschichte kann ich nicht mehr benennen, denn sie wird immer wieder erzählt und ohne Quellenangabe zitiert.)

Welches Fazit ist aus dieser Geschichte zu ziehen? Je nach Sichtweise entdecken Sie in dem für Sie relevanten Markt der Weiterbildung eher Risiken oder Chancen, entsprechend dem (mandarin)chinesischen Schriftzeichen für »Krise«, das aus eben jenen beiden anderen zusammengesetzt ist. Je nachdem, ob Sie eher das Risiko sehen oder eher die Chance, nehmen Sie unmittelbar Einfluss auf das Ergebnis ...

In diesem Handbuch unterscheiden wir sechs unterschiedliche »P« des Bildungsmarketings. Denn Bildungsmarketing ist weitaus mehr als nur die Kommunikation – also die Art und Weise, wie Sie sich darstellen und in welcher Form Sie Werbung für Ihre Seminare, Workshops und Kurse durchführen. Auch die Produktentwicklung (= Inhalte und Gestaltung Ihres Bildungsangebots) und Ihre Preisgestaltung sind wichtige Vermarktungselemente. So bildet Ihre Positionierung zugleich eine wichtige

Grundlage für Ihre Promotion (= Werbung; die eigentliche Marketingkommunikation). Und Ihre Präsentation ist mitentscheidend für einen erfolgreichen Vertrieb (= Distribution, hier: Platzierung, wozu auch der Standort gehört; im Bildungsbereich selten durch Ladengeschäfte, Ausnahme: Nachhilfesschulen).

Das »Handbuch Marketing für Weiterbildner« ist so aufgebaut, dass Sie je nach Interesse einzelne Kapitel und Begriffe nachschlagen können – es lässt sich natürlich auch von vorne bis hinten durchlesen. Nach einer Begriffsklärung, strategischen Vorüberlegungen und Hinweisen zum Marketingkonzept folgen ausführliche Erläuterungen zu den »6 P«:

- P 1:** Produkt/Programm
- P 2:** Positionierung
- P 3:** Preis
- P 4:** Präsentation
- P 5:** Promotion/Kommunikation
- P 6:** Platzierung (Vertrieb, Sales)

Und jetzt wünschen wir Ihnen einen spannenden Rundgang durch das breite Gebiet des Bildungsmarketings!

Hanspeter Reiter und Birgit Lutzer

Im Internet finden Sie unter »www.beltz.de/material« Checklisten, Arbeitsblätter und weiterführende Informationen zum Download. Kennwort **36474**.

Was ist eigentlich Bildungsmarketing?

Birgit Lutzer

In der Fachliteratur und im Wortgebrauch von Vermarktungsspezialisten tauchen zahlreiche Marketinguntergruppen auf – vom Produktmarketing über das Beziehungs- und Dienstleistungsmarketing oder das Neuromarketing bis hin zum Bildungsmarketing, Beratermarketing, Trainermarketing. Während manche Begrifflichkeiten eher eine verbale Modeerscheinung darstellen, ist die begriffliche Differenzierung des Bildungsmarketings sinnvoll. Bernecker (2007, S. 44) versteht darunter:

»Methoden zur Vermarktung von Angeboten im Bildungswesen. Es hat zur Aufgabe, den Aufbau, die Aufrechterhaltung und die Verstärkung der Beziehungen zum Bildungsnachfrager, anderen Partnern und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu gestalten. Mit der Sicherung der Unternehmensziele sollen auch die Bedürfnisse der beteiligten Gruppen befriedigt werden.«

Beim Bildungsmarketing geht es also um die Vermarktung aller Formen von Weiterbildungsangeboten an interessierte Abnehmer – von Volkshochschulkursen über die berufliche Weiterbildung bis hin zu Firmenschulungen und Massageworkshops für interessierte Privatpersonen. Die Vermarktung von Bildungsangeboten als Produkt zeigt im Vergleich zu einer greifbaren und anfassbaren Leistung Besonderheiten – Ähnliches gilt für die Vermarktung von Trainern, Coaches und Beratern. Unabhängig von ihrem genauen Inhalt haben Bildungsangebote eine wichtige Gemeinsamkeit: Der Kunde oder Teilnehmer kann das Produkt erst im Nachhinein richtig beurteilen – nämlich dann, wenn er die Bildungsmaßnahme in Anspruch genommen hat. Er entscheidet sich für den Besuch eines Seminars oder bucht einen Lehrgang, weil er *vermutet*, dass ihm die Maßnahme einen bestimmten Nutzen bringt. Ob diese Annahme den Tatsachen entspricht, erfährt er erst, wenn er die Maßnahme absolviert und auch eigene Anstrengungen zum Beispiel durch rege Teilnahme investiert. Er kauft also in vielen Fällen »blind«. Eine wichtige Aufgabe des Bildungsmarketings besteht also darin, ihm das Angebot so zu präsentieren, dass er sich auch ohne vorherige persönliche Bekanntschaft mit dem Dozenten und ohne Wissen um die genaue Aufbereitung der Seminarinhalte anmeldet.

Dieses Handbuch richtet sich sowohl an größere Bildungsträger wie zum Beispiel bundesweit aktive Akademien, Universitäten und Volkshochschulen als auch an kleinere, regional tätige private und öffentliche Institute, an Trainernetzwerke und Trainer sowie Coaches, die als Einzelkämpfer auf dem Bildungsmarkt agieren. Während viele Hinweise für alle Bildungsträger gelten, erfordert das Trainermarketing wegen

seiner Eigenarten an manchen Stellen besondere Hinweise. Diese sind entsprechend gekennzeichnet. Zur Begriffsklärung:

- *Größere Bildungsträger*: bundes- oder europaweit aktive Bildungsträger, die über mehrere Niederlassungen oder ein Netz gleichartiger, doch selbstständig agierender Träger verfügen.
- *Kleine und mittlere Bildungsträger*: private oder öffentliche Institute, die in einem beschränkten Marktsegment oder in einer bestimmten Region aktiv sind.
- *Trainernetzwerke*: Zusammenschlüsse mehrerer Trainer, die nach außen als Institut auftreten, nach innen jedoch freiberuflich und zum Teil von verschiedenen Orten oder Büros aus tätig sind.
- *Einzeltrainer*: Trainer und Coaches, die allein tätig sind und mit ihrer Person für ihr Trainingsunternehmen stehen (selbst wenn sie Angestellte im Backoffice haben). Für diese Anbieter gelten die Besonderheiten des Personenmarketings, das auf ihre Persönlichkeit zugeschnitten sein muss.

Alle diese Träger müssen Marketing betreiben, um auch morgen noch genügend Kunden und Teilnehmer für ihre Angebote zu gewinnen. In das Bildungsmarketing mittlerer und größerer Bildungsträger fließt das Firmenimage mit ein. Beispiele:



Ein mittelständischer Unternehmer schickt seine Führungskräfte zum Sprechtraining an ein hochpreisiges und bekanntes Rhetorikinstitut. Ein anderer Anbieter käme für seine Entscheidungsträger nicht in Frage, denn er ist sich sicher: Was viel kostet und so bekannt ist, wie das von ihm gewählte Institut, muss einfach gut sein!

Ein anderer Teilnehmer legt Wert auf ethische Prinzipien und bucht deshalb ein Seminar bei einem christlich ausgerichteten Bildungsträger, der mit einem Kloster verbunden ist.

Die Bildungsträger aus diesen Beispielen – das exklusive Rhetorikinstitut und der christlich orientierte Bildungsträger – haben eine wichtige Gemeinsamkeit: Sie werden von außen als »Marke« mit bestimmten Eigenschaften wahrgenommen. Der bekannte Marketingspezialist Meffert versteht unter diesem Begriff »ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Anbieter, einem Produkt oder einer Dienstleistung« (Meffert 2008, S. 498). Eine Marke ist einzigartig, bekannt und im Kopf des Konsumenten fest mit einem bestimmten Image verknüpft. Die Volkshochschulen beispielsweise treten als Marke auf. Wer sich zu einem Kurs anmeldet, weiß genau, was ihn erwartet: ein preisgünstiges Bildungsangebot aus dem Bereich der privaten und beruflichen Erwachsenenbildung. Volkshochschulen finden sich in fast jeder Stadt und gehören zu den bekanntesten Weiterbildungsträgern. Eine solche Marke baut sich natürlich nicht von jetzt auf gleich auf, sondern ist das Ergebnis langfristig ausgelegter Marketing- und PR-Aktivitäten.

Selbst wenn der Begriff »Marke« oft mit einer weltweiten Präsenz verbunden wird, greifen auch bei einer regionalen Verbreitung die gleichen Mechanismen. Erreichen Sie die Etablierung Ihres Bildungsinstituts oder Trainingsunternehmens als »Marke«, hat dies folgende Vorteile für Sie:

- Der Name Ihrer Einrichtung steht langfristig für bestimmte Standards, die Kunden und Teilnehmer bei Ihnen erwarten (Vertrauensgarantie).
- Sie werden unterscheidbar von anderen Anbietern mit vergleichbarem Angebot. Damit erleichtern Sie möglichen Kunden den Weg, genau das bei Ihnen zu finden, was sie suchen.
- Als Marke bieten Sie Ihren Kunden die Möglichkeit, sich mit Ihnen zu identifizieren und stolz auf die Teilnahme an Ihren Bildungsmaßnahmen zu sein.
- Der Status als Marke ist immer mit einem hohen Bekanntheitsgrad und einer weitreichenden Marktdurchdringung verbunden.
- Unter dem »Dach« Ihrer Marke können Sie eine Reihe von Markenprodukten (= Ihr Bildungsangebot) positionieren, die jeweils von Ihrem vorhandenen Bekanntheitsgrad profitieren.

Ihre zentrale Marketingaufgabe besteht darin, das in Ihr Unternehmen (= die Marke) gesetzte Vertrauen Ihrer Kunden und Teilnehmer immer wieder neu zu bestätigen. Vertrauen hat eine zentrale Eigenschaft: Es wächst bei Gebrauch und verringert sich bei Nichtgebrauch, ähnlich wie die Muskulatur beim Sporttreiben. Je öfter Sie sich also als vertrauenswürdiger Anbieter zeigen, desto stärker wächst die Erwartung der Kunden, der Teilnehmer und der Öffentlichkeit, dass Sie sich auch in Zukunft so verhalten werden.

Das Vertrauen von Kunden und Teilnehmern steht jedoch in vielen Fällen auf tönernen Füßen: Eine bekannte Bildungsmarke, die in Hinsicht auf Kundenbetreuung, geschäftsmäßiges Verhalten oder Service nachlässig ist, riskiert einen schwer zu behebenden Imageschaden und gleichzeitig den Verlust von Kunden.

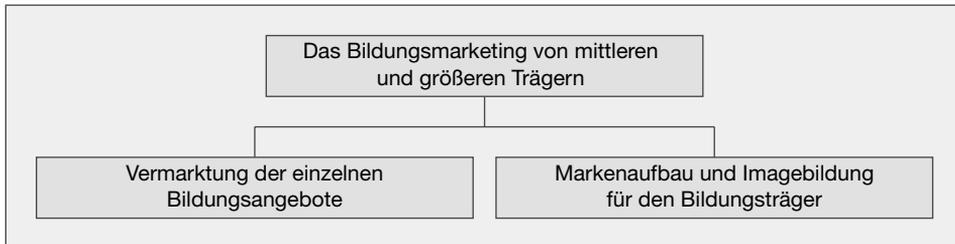


Ein anschauliches Beispiel für die Folgen eines Imageschadens ist der ehemalige Trainerstar Jürgen Höller, der sich selbst sehr erfolgreich als Personenmarke aufgebaut hatte. Durch den Konflikt mit der Justiz und eine Reihe damit verbundener Negativschlagzeilen verlor er seinen guten Ruf und eine Vielzahl von Kunden auf einen Schlag. Auch wenn er jetzt wieder an seiner Marktpräsenz arbeitet, ist es fraglich, ob er das Vertrauen seiner ehemaligen Kunden jemals vollständig zurückgewinnen kann.

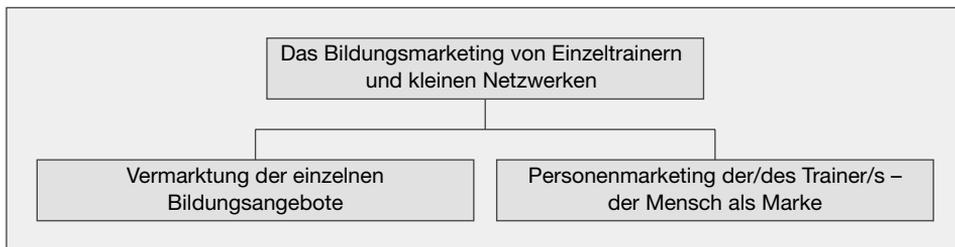
Gleichzeitig ist es wichtig, dass Ihre Marke attraktiv gehalten wird. Die Kunst besteht darin, neue Bildungstrends, gesellschaftliche Entwicklungen und geänderte Rahmenbedingungen in die Marketingstrategie zu integrieren, ohne dabei das bekannte Markenerscheinungsbild zu verlieren. Dabei lohnt es sicher nicht, auf jeden Zug aufzuspringen und zum Beispiel alle Dozenten eine neuartige Zusatzqualifikation absolvie-

ren zu lassen, bloß weil sie gerade in bekannten Bildungsmedien diskutiert wird. Doch auch für Marken gilt das Sprichwort: »Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.«

Das Marketing von Instituten und Trägern, die als größere Firmen wahrgenommen werden, setzt sich also aus folgenden Elementen zusammen:



Vor ähnlichen Herausforderungen stehen freiberufliche Trainer, Dozenten und Netzwerke aus mehreren Ein-Personen-Anbietern. Sie müssen nicht nur ihre Kurse, Seminare und Workshops vermarkten, sondern auch sich selbst als Person. Aus diesem Grund sollten etwa Marktauftritt und werbliche Aktivitäten eines Einzeltrainers in besonderer Weise auf seine Persönlichkeit zugeschnitten sein.



Unabhängig davon, ob es sich um das Marketing für einen größeren Träger oder für einen Einzelkämpfer handelt, wird in strategisches und in operatives Bildungsmarketing unterteilt.

Beim *strategischen Marketing* geht es um prinzipielle Überlegungen zur Vermarktung eines Anbieters, seiner Leistungen und Produkte – zum Beispiel um folgende Fragen:

- Welche Ziele verfolgt er mit seinem Marketing?
- Welches Marktsegment und welche Zielgruppe möchte er ansprechen?
- Welche Positionierung strebt er an – wie will er sich positiv vom Wettbewerb abheben?
- Welche Instrumente wird er einsetzen, um diese Positionierung im Bewusstsein der Öffentlichkeit und seiner Zielgruppe zu verankern?
- Welches Budget ist dafür vorgesehen?

Um eine Marketingstrategie auszugestalten und eine fundierte Entscheidung über Einzelmaßnahmen treffen zu können, entwickelten Marketingfachleute das Konstrukt des »Marketing-Mix«, der sich in vier Bereiche (= »Säulen«) aufteilt:



Dieser Marketing-Mix wurde inzwischen modernisiert durch die »P« des Marketings wie zum Beispiel Produkt, Positionierung, Preis, Promotion. – Uneinigkeit besteht in der Fachliteratur über die korrekte Zahl der Marketing-P: Manche Autoren differenzieren zwischen bis zu zehn unterschiedlichen Elementen, zu denen auch exotischere Vertreter wie zum Beispiel »Pampfern« (= besondere Betreuung von Bestandskunden, damit diese sich wohlfühlen) gehören. Aus unserer praktischen Erfahrung mit Bildungsträgern heraus unterscheiden wir in diesem Handbuch die sechs »P« des Marketings – wohl wissend, dass es sicher auch Argumente für eine andere Aufteilung gibt: P 1: Produkt/Programm, P 2: Positionierung, P 3: Preis, P 4: Präsentation, P 5: Promotion/Kommunikation und P 6: Platzierung (Vertrieb, Sales).

Das operative Marketing beschreibt, auf welche Weise und mit welchen Maßnahmen (= Marketinginstrumenten) diese Ziele erreicht werden sollen. Beispielsweise:

- Anzeigenschaltung in den fünf wichtigsten Zeitungen, die von der Zielgruppe gelesen werden.
- In Kombination mit Pressearbeit, um den eigenen Bekanntheitsgrad zu erhöhen.
- Mehrere Mailingaktionen an Teilnehmer und/oder gekaufte Adressen.
- Online-Marketing per Newsletter und Suchmaschinenoptimierung.

Für eine planvolle Vorgehensweise benötigen Sie ein Marketingkonzept (s. *Marketing mit Konzept*, S. 31 ff.), in dem Ihre Marketingstrategie und die operativen Maßnahmen festgesetzt sind.

Prinzipielle Überlegungen zur Marketingstrategie

Hanspeter Reiter

Damit Sie in der operativen Umsetzung die richtigen Schritte zur rechten Zeit tun, sollten Sie vorher grundsätzlich entscheiden, welches (strategische) Ziel Sie erreichen wollen. Zwar sind die »6 P« des Marketings für Weiterbildungler jeglicher Couleur relevant, dennoch gibt es erhebliche Unterschiede in ihren Ausprägungen. Und die können Sie in diesem Buch bequem Schritt für Schritt nachvollziehen – oder Sie springen je nach aktuellem Bedarf in einzelne Themen direkt hinein.

- *P 1: Produkt/Programm:* klassisch »product«, das Angebot – ob greifbares Produkt oder Dienstleistung – hier: Ihr Seminar, Ihr Coaching, Ihre Beratungsleistung.
- *P 2: Positionierung:* ... im Markt; ursprünglich in »Kommunikation« (= Promotion) enthalten; wegen ihrer besonderen Bedeutung gerade für Weiterbildungler von uns als eigenes P fokussiert.
- *P 3: Preisgestaltung:* klassisch die Konditionenpolitik, vom Tagessatz über enthaltene Leistungen bis hin zu Zahlungszielen.
- *P 4: Präsentation:* medienübergreifend, klassisch in der Promotion (= »Kommunikations-Mix«) enthalten; gerade für Trainer, Berater, Coaches und allgemein Freelancer ein entscheidendes Element der Selbstdarstellung.
- *P 5: Promotion:* (= Kommunikation) darin enthalten Werbemaßnahmen, grundlegend auch Corporate Identity und deren Unterformen wie Corporate Design oder Corporate Communications.
- *P 6: Platzierung:* Vertrieb, Sales; klassisch »Distributions-Mix«.

Mit dieser Einteilung finden Sie verschiedene Sichtweisen des »Marketing-Mix« vereint, nämlich passend zu den Besonderheiten für Weiterbildungler zugleich komprimiert wie auch erweitert. (Andere Differenzierungen finden Sie in der angeführten Literatur.) Jeder Entscheidungsträger wird künftig sicherer sagen können, welche 50 Prozent seines Werbebudgets er warum »aus dem Fenster geworfen« hat, wenn er zunächst folgende Überlegungen anstellt:

*»Ich weiß, dass jeder zweite Dollar, den ich in Werbung investiere, hinausgeworfenes Geld ist. Nur weiß ich nicht, welcher der beiden Dollars ...«**

* Dieses Zitat wird unterschiedlichen Personen zugeschrieben, zum Beispiel Henry Ford oder auch dem Kaufhauspionier John Wanamaker.

Entscheiden Sie über Ihr Basiskonzept

Anbieter einer Leistung werden von potenziellen Nachfragern unbewusst und damit automatisch in eine bestimmte Rubrik geschoben. Als Verbraucher differenzieren wir mithilfe eines groben Rasters meist wie folgt, und zwar unabhängig davon, ob in der Rolle »privat« oder »Business«:

- Repräsentiert dieser Anbieter mit seinem Angebot einen Qualitätsvorsprung gegenüber anderen? Kennzeichen könnten sein: schon lange im Markt; bekannte Auftraggeber; Zertifizierung. Fachleute sprechen von »Qualitätsführerschaft«.
- Müssen sie den »x-ten Aufguss« zum gewünschten Thema erwarten – oder eine echte Innovation, die zum Aha-Erlebnis führt? Meist geht es um die methodisch-didaktische Aufbereitung durch einen solchen »Innovationsführer«.
- Ist von diesem Anbieter besonderer Service zu erwarten? Die berühmte »Meile mehr« meint kaum Bonusprogramme wie Miles & More, vielmehr geht es um Zusatzleistungen, frei von erhöhten Preisen. Beispiele: kostenloser telefonischer Kontakt einige Wochen nach der Trainingsmaßnahme zur Sicherung des Lerntransfers. Hier steht die »Serviceführerschaft« im Blick.
- Schließlich spielt auch der Preis eine wichtige Rolle – bietet dieser Bildungsträger ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis? Auf den ersten Blick ist das ein klares Messkriterium, mit allen Gefahren einseitigen Vergleichens. Der »Preisführer« muss das Abdriften ins »Billigheimer-Image« dringend vermeiden!

In welcher dieser vier grundlegenden »Schubladen« finden Sie sich am ehesten wieder? Natürlich benötigen Sie für die Diskussion mit möglichen Auftraggebern Argumente für alle vier, dazu mehr in den entsprechenden Kapiteln (s. P 5: *Promotion*, S. 257 ff., und P 6: *Platzierung*, S. 373 ff.). Wenn Sie allerdings von vornherein versuchen, allen Anforderungen gerecht zu werden, erschaffen Sie wahrscheinlich nur das wenig glaubhafte Bild einer »Eier legenden Wollmilchsau« oder eines Wolpertingers (bayerisches Fabeltier, ähnlich vielfältig). Nun, wie kontraproduktiv das wäre, ist intuitiv wie logisch nachvollziehbar ... Entscheiden Sie also bitte jetzt – oder später, zum Beispiel nach einer Diskussion oder einem Brainstorming mit Kollegen, vielleicht auch Kunden. Wie das aussehen könnte, sehen Sie auf der nächsten Seite.

Definieren Sie nun entsprechend Ihr(e) Angebot(e), kreuzen Sie die Konzeptspalte an, in der Sie sich wiederfinden – und notieren Sie dazu eine kurze Begründung in Stichworten. Das dazugehörige Blankoformular »Arbeitsmatrix Basiskonzept für Bildungsanbieter« gibt es als Download. Vorsicht, wenn Sie tatsächlich nach unterschiedlichen Angeboten differenzieren und feststellen, dass Sie mit diesen wohl unterschiedlich im Markt landen werden: einerseits als Qualitätsführer, andererseits ein Thema mit überraschend innovativer Darbietung, dann mit besonderen Serviceversprechen und mit dem vierten Angebot in der Preisschiene. Das bedeutet, Sie verwirren Ihre potenziellen Kunden. Schaffen Sie daher möglichst schnell ein klares Bild nach außen! – Und schon haben Sie eine definierte Aufgabe für Ihr operatives Marketing!

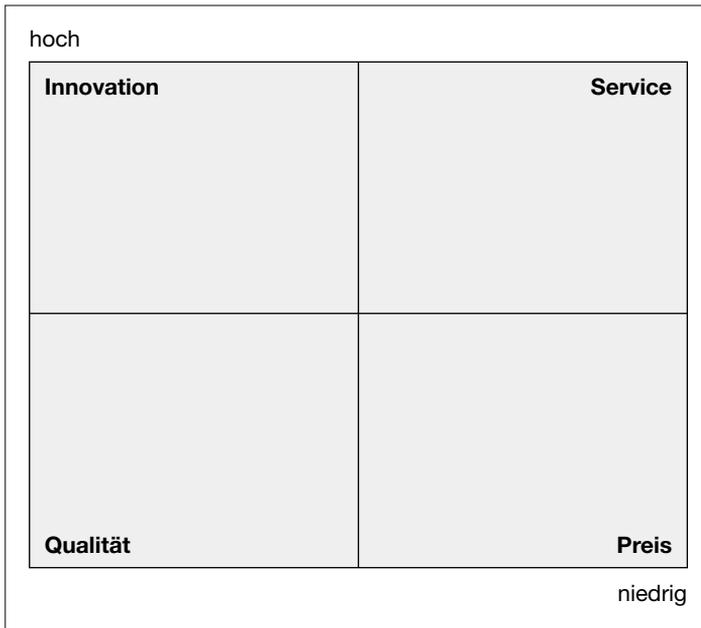
Arbeitsmatrix »Basiskonzept für Bildungsanbieter« am Beispiel Sprachkurse					
Ihr Angebot	Qualität	Innovation	Service	Preis	Begründung
Business-Englisch für Anfänger	X				Wird von einem Muttersprachler gegeben
Mandarin für Expatriats »China«		X			Wird noch selten angeboten – Nachfrage steigt!
Technisches Englisch			X		Nachsorge inklusive: Telefonat einmal pro Woche
Vorbereitungskurs Englisch für Austauschschüler				X	Wird häufig(er) angeboten – Kurse für Gruppen

Damit wissen Sie bereits jetzt besser, wie Sie sich aufstellen wollen. Im nächsten Schritt schielen Sie zumindest schon mal stärker nach Ihren Mitbewerbern.

Selten ist der Markt das Problem ...

Wenn ein Anbieter weniger erfolgreich ist als erhofft, liegt das meist nicht am Markt selbst. Marktdurchdringung hat mit allen Ihren Maßnahmen des Marketings zu tun: Die einfachste Variante, mithilfe exzellenter Diffusion (also Durchdringung eines gewünschten Marktes) zu einem hohen Marktvolumen zu kommen, ist Penetration mithilfe hohen Werbedrucks – also wiederholte, intensive Werbemaßnahmen (s. *P 5: Promotion*, S. 257 ff.). Nun, hohe verfügbare Budgets für Maßnahmen der Promotion helfen zwar immer öfter, auf eine Erfolgsgarantie warten Sie meist vergebens ... Bevor Sie also konkrete Maßnahmen beschließen, betrachten Sie zunächst Ihren Ausgangspunkt im Lebenszyklus Ihres Angebots. Tragen Sie in die Vier-Felder-Matrix Ihr Angebot – »für sich betrachtet« – ein.

Mögliche Konsequenzen: Wofür auch immer Sie sich als Marketingziel Ihres Angebots entschieden haben, Sie werden jeweils auch unter einem oder mehreren der anderen Varianten betrachtet. Das ist sekundär, wenn ein Entscheider ausschließlich auf Innovation schießt und Sie höchst innovative Seminarthemen zu bieten haben. Darunter fielen eventuell nach wie vor Neuromarketing (also das Nutzen neuester Erkenntnisse der Hirnforschung zum Verbraucherverhalten), Web 2.0 (etwa durch Beobachten von Blogs und Mitmachen bei dieser modernen Form der Kommunikation über das Internet) oder das eine oder andere E-Learning-Konzept bis hin zum WBT



*Vier-Felder-Matrix
(nach: Boston
Consulting Group)*

(Web-based Training). Wenn Ihnen das liegt und Ihre Zielgruppen darauf ansprechen, dann sollten Sie das ausprobieren. Wenn nun der Controller des nachfragenden Unternehmens ins Spiel kommt, wird dieser selbstverständlich Ihren Preis kritisch unter die Lupe nehmen. Die potenziellen Teilnehmer vergleichen (auch) anhand der Serviceleistungen, die Führungskraft sucht nach besonderen Qualitätsaspekten. Ergo sollten Sie sich mit dem jeweiligen Angebot in allen vier Feldern definieren – wir kommen darauf zurück!

Ihr Angebot »für sich betrachtet«: Lebenszyklus

Für Produkte lässt sich häufig eine ähnlich verlaufende Entwicklung nachvollziehen, die meist in folgende Phasen unterteilt wird:

- Phase 1: Einführung (Launch)
- Phase 2: Wachstum
- Phase 3: Reife
- Phase 4: Sättigung
- Phase 5: Degeneration
- Phase 6: Nachlauf

Große Unternehmensberatungen haben daraus eigene Modelle aus jeweils unterschiedlichen Blickwinkeln abgeleitet, so etwa die Boston Consulting Group ihre Portfolioanalyse mit einer Vier-Felder-Matrix. Dort finden Sie plakativ dargestellt:

- *Questionmarks*: entspricht der Einführungsphase. Man weiß noch nicht so genau, wohin die Reise geht. Wer als Bildungsanbieter E-Learning-Konzepte integriert oder Maßnahmen zur Sicherung des Lerntransfers betont, um so dem Bildungscontrolling Tribut zu zollen, darf auf die Wirkung zunächst gespannt sein ...
- *Stars*: die Wachstumsphase. Mitte 2008 zeigen zum Beispiel EDV-Kurse einen steilen Anstieg nach oben, sei es in öffentlichen Kursen kleinerer Bildungsanbieter oder der Volkshochschulen (beispielsweise Outlook, Excel).
- *Cash Cows*: Reife und schließlich Sättigung sind erreicht. Dass der sehr erfolgreiche Professor Lothar Seiwert als »Zeitmanagement-Papst« im Frühjahr 2008 sein Unternehmen an Team Connex verkauft hat, ist ein Beispiel für diese Phase (www.teamconnex.com).
- *Poor Dogs*: Das Produkt hat sich sozusagen überlebt. Work-Life-Balance scheint als große Überschrift diese Phase erreicht zu haben.

Das Internet gibt heutzutage dem einen oder anderen Angebot zusätzliche Nachlaufchancen, wobei dieser sogenannte »Long Tail« (eine gegenüber früheren Zeiten stark verlängerte Nachlaufphase, bedingt durch die Möglichkeit, mit minimaler Investition via Internet immer wieder Käufer zu finden) inzwischen schon wieder infrage gestellt wird. Enge Zusammenhänge gibt es zu den Modellen von McKinsey (Neun-Felder-Matrix) oder Arthur D. Little (mit 16 oder mehr Feldern), was die Achsenbezeichnungen angeht, nämlich Marktattraktivität und Marktanteil. Wieso geht es hier um Marketing? Nun, der Anbieter eines Produkts oder einer Leistung nimmt aktiv Einfluss, indem er zum Beispiel entscheidet, wie viel er zum jeweiligen Zeitpunkt des Zyklus bereit ist, in sein Angebot zu investieren: in Produktentwicklung, Vertrieb, Werbung ... So entstanden auch die folgenden Begriffe, die der Boston Consulting Group zugeschrieben werden:

- *Questionmarks – Fragezeichen*: Hier muss viel investiert werden, zurück kommt noch wenig.
- *Stars* – das sind die erfolgreichen Produkte: In diese wird noch mehr Geld investiert, inzwischen kommt auch eine Menge zurück.
- *Cash Cows*: Return on Investment (ROI) ist angesagt, wenn »die Kühe gemolken« werden – bei nur noch geringen Ausgaben hohe Einkünfte, der Launch hat sich endlich gelohnt.
- *Poor Dogs*: Da die Investments bereits erledigt sind, dürfen die »armen Hunde« noch ihr Gnadensbrot verzehren. Sie werden am Markt belassen, um etwa ein Gesamtangebot eines Segments nachweisen zu können und so die (Dach-)Marke zu stärken.

Mögliche Konsequenzen: In jeder Phase entscheiden Sie, ob Sie den Zyklus einfach weiterlaufen lassen oder doch verändern möchten. Zeigen wir diese Vorgehensweise konkret an einem Bildungsangebot: