

Für Bildung begeistern

Handbuch Regionales Bildungsmarketing





NACHHALTIG FÜR NATUR UND MENSCH SUSTAINABLE FOR NATURE AND MANKIND

Lebensqualität / *Quality of life*

Wir schaffen und sichern die Voraussetzungen für eine hohe Qualität des Lebens in Österreich.

We create and we safeguard the prerequisites for a high quality of life in Austria.

Lebensgrundlagen / *Bases of life*

Wir stehen für vorsorgende Verwaltung und verantwortungsvolle Nutzung der Lebensgrundlagen Boden, Wasser, Luft, Energie und biologische Vielfalt.

We stand for a preventive management and responsible use of the bases of life, soil, water, air, energy, and biodiversity.

Lebensraum / *Living environment*

Wir setzen uns für eine umweltgerechte Entwicklung und den Schutz der Lebensräume in Stadt und Land ein.

We support an environmentally benign development and the protection of living environments in urban and rural areas.

Lebensmittel / *Food*

Wir sorgen für die nachhaltige Produktion insbesondere sicherer und hochwertiger Lebensmittel und nachwachsender Rohstoffe.

We provide for the sustainable production in particular of safe and high-quality foodstuffs and of renewable resources.

IMPRESSUM

Herausgeberin

eb projektmanagement GmbH, Mag. Elke Beneke

Autoren und Autorinnen

Mag. Elke Beneke (eb projektmanagement gmbh)
Barbara Klemenz-Kelih, Bakk.phil. (b:k project)
Andreas Käter MA

Lektorat, grafische Gestaltung

Barbara Klemenz-Kelih, Bakk phil (b:k project)
Mag. Karin Priller
Sonja Mössler

Druck

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft

Copyright

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil der Unterlage darf in irgendeiner Form ohne Genehmigung der Herausgeberin reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

VORWORT DES BUNDESMINISTERS



Zusammenarbeit regionaler Akteurinnen und Akteure unterstützen

Wenn wir heute über Bildung diskutieren, ist uns bewusst, dass wir über ein zentrales Thema für die wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Zukunft unseres Landes sprechen. Wir befinden uns in einem dynamischen Prozess wirtschaftlicher, gesellschaftspolitischer und kultureller Entwicklungen, die den Erwerb besonderer Kenntnisse und Qualifikationen sowie sozialer Kompetenzen mit Weitblick, notwendig machen. Diese erhöhten Anforderungen und Ansprüche an unsere Gesellschaft ermöglichen es, unser persönliches und soziales Wohlergehen insgesamt zu steigern und unsere Sichtweisen zu erweitern.

Um Wissen zu erwerben, gibt es vielfältige Möglichkeiten. Eine dieser Möglichkeiten ist es, Bildungsangebote über die unterschiedlichen Einrichtungen der Erwachsenenbildung und Bildungsinstitutionen den Menschen näherzubringen. Vor allem in den ländlichen Regionen vermitteln Bildungseinrichtungen nicht nur Wissen, sie stehen oft auch als wichtige soziale und kulturelle Anlaufstellen zur Verfügung.

Das österreichische Programm zur Ländlichen Entwicklung unterstützt mit seiner Fördermaßnahme LERNENDE REGIONEN die Zusammenarbeit regionaler Akteure und Akteurinnen im Bildungsbereich. Diese Bildungsnetzwerke setzen sich für die strategische Entwicklung der Aus- und Weiterbildung und damit für die Deckung des generellen Bildungsbedarfs in ländlichen Regionen ein. Dass dadurch neben der Wissensvermittlung auch die Lebensqualität der Menschen vor Ort verbessert wird, ist mir ein persönliches Anliegen.

Es braucht allerdings Maßnahmen, die das Bildungsangebot einer Region den Menschen bewusst machen und dazu motivieren, den Erwerb von Bildung vor Ort zu nutzen. Mit dem vorliegenden Handbuch zum Thema Regionales Bildungsmarketing wird auf diese Maßnahmen näher eingegangen. Die darin enthaltenen Anregungen und Checklisten sollen für Sie eine wertvolle Hilfe bei der Entwicklung bereits bestehender und zukünftiger regionaler Bildungsinitiativen sein.

DI Niki Berlakovich, Landwirtschafts- und Umweltminister

VORWORT DES ABTEILUNGSLEITERS

Bildung ist nicht Wissen, sondern Interesse am Wissen” (Hans Margolius)



Geschätzte Damen und Herren,

Ein flächendeckendes Bildungsangebot schafft die besten Voraussetzungen für verantwortungsbewusstes und zukunftsorientiertes Handeln. Durch gezielte Bildungsmaßnahmen in allen sektoralen Bereichen werden Menschen motiviert, neue Ideen zu entwickeln und wirtschaftliche Impulse in Gang zu setzen.

Mit dem Programm LE 07-13 unterstützt das Lebensministerium die Vernetzung regionaler Bildungsanbieter und -anbieterinnen im ländlichen Raum. Durch die Zusammenarbeit der Bildungsinstitutionen werden die Themenbereiche Bildung und Lernen in einer sogenannten LERNENDEN REGION zusammengeführt. Dabei spielt die Strategie des lebensbegleitenden Lernens eine wesentliche Rolle. Denn sie ist die Grundlage für die Umsetzung gemeinsamer Projekte mit dem Ziel, das Wissen einer Region einerseits zu erhalten, andererseits zukunftsweisend einzusetzen.

Um lebensbegleitendem Lernen als neue Form der Lernkultur in unserer Gesellschaft mehr Raum zu geben, braucht es klare Vorgehensweisen. Diese aktiven Beiträge sollen die Menschen für Bildung begeistern und die Neugierde auf vorhandene Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten wecken. Dieses “neugierig machen” steht auch für die persönliche Motivation “Anderes zuzulassen und sich auf Anderes einzulassen”.

Im vorliegenden Handbuch Regionales Bildungsmarketing finden Sie Anregungen und Beispiele, wie regionales Bildungsmarketing die Wahrnehmung vorhandener Lernangebote erhöht und den Wert von Bildung und Wissen den Menschen näherbringt. Als Arbeitsunterlage für alle Akteure und Akteurinnen im Bildungsbereich enthält das Handbuch unter anderem wertvolle Informationen und Checklisten, die beim Aufbau und der Realisierung zielgruppenspezifischer Marketingstrategien in einer LERNENDEN REGION hilfreich sind.

Bei der Erstellung und Weiterentwicklung Ihres regionalen Bildungsmarketings wünsche ich Ihnen viel Freude und viel Erfolg!

Min.-Rat DI Josef Resch
Leiter der Abteilung Schule, Erwachsenenbildung und Beratung
im Lebensministerium

EINLEITUNG

Bildung als Wert und Grundrecht ist zwar positiv in unserer Gesellschaft verankert, jedoch wird sie als solches oft nicht wahrgenommen. Oftmals halten uns Schwellenängste und unbewusste Assoziationen davon ab, Bildungsorte aufzusuchen und uns weiter zu bilden. Klar, dass wir uns die Frage stellen, wie man diesen Barrieren begegnen kann? Wie schaffen wir es, Wissen und Bildung „angreifbar“ zu machen? Bildung bedeutet auch Weiterentwicklung und das heißt wiederum, dass durch neue Formen und neue Orte des Lernens, Menschen dazu motiviert werden können, ihre geistigen Fähigkeiten zu nutzen, und sich neues Wissen anzueignen.

In LERNENDEN REGIONEN soll Regionales Bildungsmarketing den Bewohnern und Bewohnerinnen die Bedeutung von Bildung und Wissen als wichtige Elemente des Lebens näherbringen. Bildungsmarketing ist als Dialog zwischen der Bevölkerung und dem regionalen Bildungsnetzwerk zu sehen. Indem auf die unterschiedlichen Weiterbildungsinteressen und –barrieren innerhalb einer Region eingegangen werden, können die Bildungsangebote besser auf den Bildungsbedarf ausgerichtet werden. Durch die Definition von unkonventionellen Lernorten für bestimmte Zielgruppen kann Wissen direkt und spontan vermittelt werden. Bildungsmessen, Lernfeste und Lernmärkte sind weitere offensive Möglichkeiten des Bildungsmarketings. Eine gute Vernetzung der Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Bildungsmarketings schafft positives Image, dadurch wird das Bildungsangebot in der Region rascher wahrgenommen und angenommen. Der dadurch entstandene individuelle Impuls setzt neue Maßstäbe für zukunftsorientiertes Handeln in der Region.

Das vorliegende Handbuch Regionales Bildungsmarketing ist als Leitfaden für die Erstellung Ihrer Marketingkonzeptionen im Bildungsbereich gedacht. Es verdeutlicht das Erfordernis einer fundierten Planung, um wirklich erfolgreich im Tun zu sein. Alle hier gesammelten Informationen sind so gestaltet, dass sie für Ihre Aufgabenstellung adaptiert oder gleich weiterverwendet werden können. Wir haben bei der Erstellung des Handbuchs nicht mit Checklisten und Tabellen gespart und im Glossar geben wir Ihnen die wichtigsten Marketingbegriffe mit auf den Weg. Dieses Handbuch möchte wertvolle Arbeitsunterlage sein und Sie tatkräftig bei der Planung Ihres Marketings unterstützen. Es soll dazu motivieren, sich von Beginn an zu überlegen, wo die Vorteile Ihres Vorhabens liegen, wie Sie diese hervorheben und wie Sie sich dadurch professionell zu positionieren können.

Zur Einführung finden Sie im ersten Teil eine allgemeine Einführung zum Thema Marketing. Neben der Begriffsdefinition gehen wir auf die Marketingziele, –strategien und den Marketingmix, näher ein. Regionales Bildungsmarketing für die LERNENDE REGION bestimmt den zweiten Teil des Handbuchs. Hier finden Sie Anregungen und Erläuterungen, wie Bildungsmarketing in ländlichen Regionen entwickelt und umgesetzt werden kann. Neben der Vernetzung mit der Regionalentwicklung, der Strategie und Marketingkonzeption sind die Auswahl der geeigneten Instrumente Bestandteil dieses Abschnitts. Ein Handlungsleitfaden gibt Ihnen im dritten Kapitel einen Einblick in die Praxis. Im vierten Teil setzen wir uns letztendlich als Exkurse mit Begleitthemen wie Markenbildung und Milieus auseinander.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Auseinandersetzung mit der Lektüre und hoffen, dass Sie Anregungen und Anleitungen sowie Inspiration finden, für das erfolgreiche Bildungsmarketing in Ihrer Region.

Mag. Elke Beneke

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort des Bundesministers _____	3
Vorwort des Abteilungsleiters _____	4
Einleitung _____	5
1. ERFOLGSFAKTOR MARKETING _____	8
1.1 Was ist Marketing _____	8
1.2 Das Marketingkonzept - Erfolg planen und umsetzen durch Marketingmanagement ____	8
1.2.1 Die Analyse im Marketing _____	10
1.2.2 Ziele im Marketing _____	11
1.2.3 Strategie im Marketing _____	12
1.2.4 Maßnahmen im Marketing _____	13
1.2.4.1 Produktpolitik im Marketing _____	14
1.2.4.2 Preispolitik im Marketing _____	15
1.2.4.3 Distributionspolitik im Marketing _____	16
1.2.4.4 Kommunikationspolitik im Marketing _____	16
1.2.5 Kontrolle im Marketing _____	18
1.3 Marketingimplementierung _____	18
2. REGIONALES BILDUNGSMARKETING _____	19
2.1 Was unterscheidet Bildungsmarketing vom traditionellen Marketing? _____	19
2.2 Warum Bildungsmarketing immer wichtiger wird _____	21
2.3 Kooperationen und Networking als Kernaufgabe im regionalen Bildungsmarketing ____	23
2.4 Der Versuch einer Systematisierung des regionalen Bildungsmarketings nach Schläger-Zirlik _____	26
2.5 Strategisches regionales Bildungsmarketing _____	28
2.5.1 Analyse im regionalen Bildungsmarketing _____	31
2.5.2 Ziele im regionalen Bildungsmarketing _____	40
2.5.3 Strategie im regionalen Bildungsmarketing _____	41

2.5.4 Maßnahmen im regionalen Bildungsmarketing _____	44
2.5.4.1 Leistungspolitik _____	45
2.5.4.2 Kontrahierungspolitik _____	48
2.5.4.3 Distributionspolitik _____	49
2.5.4.4 Kommunikationspolitik _____	51
2.5.5 Kontrolle im regionalen Bildungsmarketing _____	65
3. DER ROTE FADEN FÜR REGIONALES BILDUNGSMARKETING _____	66
3.1 Analyse _____	67
3.2 Ziele _____	75
3.3 Strategie _____	77
3.4 Maßnahmen _____	85
3.5 Kontrolle _____	94
4. EXKURSE _____	95
4.1 Exkurs 1 - Zielgruppenforschung. Die Bedeutung der sozialen Milieus im Bildungsmarketing _____	96
4.2 Exkurs 2 - Die Schritte zur Marketingstrategie im organisationsbezogenen Bildungsmarketing _____	99
4.2.1 Definition des Bildungsangebotes _____	100
4.2.2 Marktabdeckungsstrategie _____	100
4.2.3 Marktfeldstrategie _____	100
4.2.4 Strategien der marktorientierten Zielplanung _____	102
4.3 Exkurs 3 - Sind Markenbildungen im regionalen Bildungsmarketing möglich? _____	103
4.3.1 Einführung ins Thema _____	103
4.3.2 Markenentwicklung am Beispiel der Marke „LERNENDE REGION“ _____	104
4.4 Exkurs 4 – Bildungsevents als Kommunikationselement im regionalen Bildungsmarketing _____	108
5. ANHANG _____	110
Glossar _____	111
Checklisten _____	113
Literaturverzeichnis _____	130
Abbildungsverzeichnis _____	133

1. ERFOLGSFAKTOR MARKETING

In diesem ersten Abschnitt möchten wir Ihnen als Einstimmung die wichtigsten Werkzeuge des Marketings mit auf den Weg geben. Wir bringen Ihnen hier den Ablauf bei der Erstellung eines fundierten Marketingkonzeptes Schritt für Schritt näher. Dieser Ablauf wird uns bei allen weiteren Ausführungen begleiten.

1.1 WAS IST MARKETING

Der Begriff Marketing ist im deutschsprachigen Raum in den 60er Jahren erstmals in Erscheinung getreten und hat damit die gängigen Bezeichnungen Absatzpolitik und Absatzwirtschaft aus dem betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch verdrängt.¹ Wenn man damals noch von Marketing als Vertriebspolitik sprach, in der das Produkt und die aktive Absatzförderung im Mittelpunkt stand, wird Marketing heute als duales Führungskonzept und damit als marktorientierte Unternehmensführung verstanden.² Marketing umfasst sämtliche Maßnahmen, die ein Unternehmen oder eine Organisation kunden/kundinnenorientiert und daher gewinnbringend am Markt präsentieren und positionieren.

Marketing im NPO-Bereich wird auch als soziales Marketing bezeichnet. Der Unterschied liegt nicht in den zu setzenden Maßnahmen, sondern im Inhalt und in der Zielsetzung. Sogenanntes Non Profit Marketing setzt auf Überzeugung. Die Beeinflussung von Verhaltensweisen und Denkmustern ist schwieriger als Konsumenten/innen im Sinn von unternehmensorientierten Marketing zum Kauf von Produkten zu bewegen. Produkte sind vielfach materieller Art und nicht, wie zum Beispiel das „Produkt“ Bildung, immaterieller Natur.³

1.2 DAS MARKETINGKONZEPT - ERFOLG PLANEN UND UMSETZEN DURCH MARKETINGMANAGEMENT

Erfolgreiches Handeln muss geplant werden und darf nicht „zufällig passieren“. Das Marketingkonzept beinhaltet neben umfassenden Informationen über die Kunden/innen, die Mitbewerber/innen, das Unternehmen, den Markt und gesellschaftliche Entwicklungen, eine genaue Planung der Marketingaktivitäten, die wiederum die Unternehmenskultur einer Organisation widerspiegeln sollen, wie die nachstehende Abbildung ersichtlich macht.⁴

1 Vgl. Meffert, Heribert (2008), Seite 7

2 Vgl. Meffert, Heribert (2008), Seite 13

3 Vgl. Scheibe-Jaeger, Angela (2002), Seite 29

4 Vgl. Walsh, Gianfranco (2009), Seite 17 ff

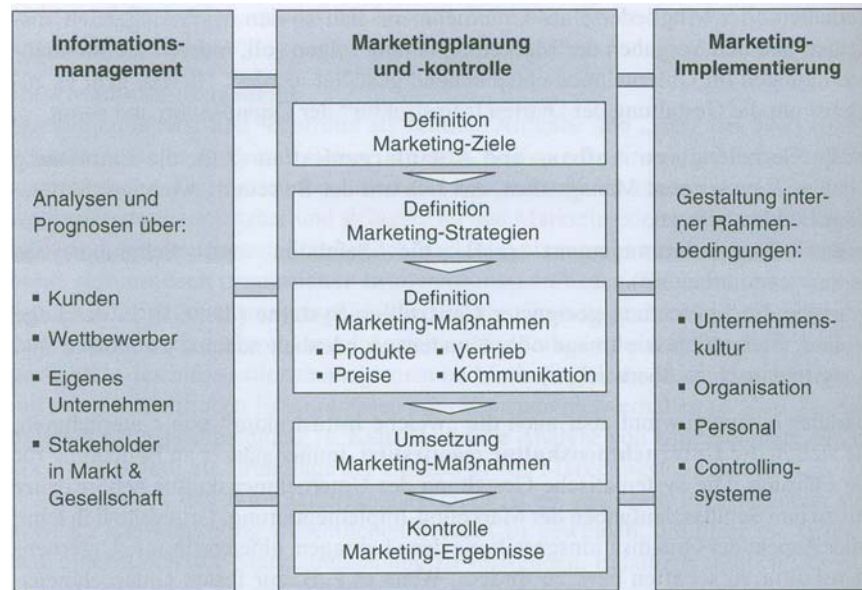


Abbildung 1: Elemente einer Marketingkonzeption

Um in der Erstellung des Marketingkonzeptes systematischer vorgehen zu können, werden die einzelnen zu erstellenden Themenbereiche in eine übergeordnete und strategische langfristige Denkweise, dem **Strategischen Marketing** und in eine pragmatische umsetzungsorientierte Handlungsweise, dem **Operativen Marketing**, zugeordnet.⁵

Strategisches Marketing bildet die Grundlage für die praktische Umsetzung im Operativen Marketing. Denn hier werden alle für die Einführung neuer Leistungen oder Produkte notwendigen „Hausaufgaben“ erledigt. Bevor wir Marketingziele definieren können, müssen wir wissen, **wie** unser Unternehmen oder unsere Organisation mit seinen Leistungen am Markt positioniert und wahrgenommen wird. Aufbauend darauf können die Ziele definiert werden, die mittels unterschiedlicher Strategien und der Definition von Marketingmaßnahmen im Unternehmen verankert werden.

⁵ Vgl. Scheibe-Jaeger, Angela (2002), Seite 31

Im Wesentlichen entsprechen die einzelnen Prozessschritte einer Marketingkonzeption den Schritten, die auch im klassischen Projektmanagement anzuwenden sind. Diese Schritte bilden den roten Faden für alle nachstehenden Ausführungen.

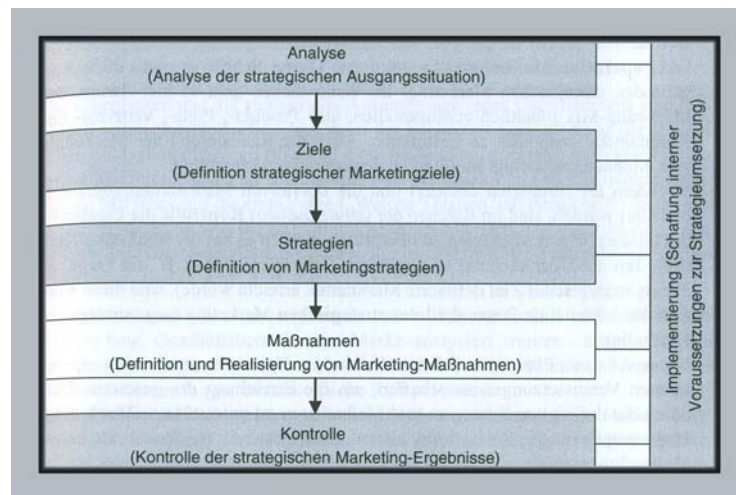


Abbildung 2: Idealtypischer Phasenablauf des Strategischen Marketings (grauer Bereich)*

1.2.1 DIE ANALYSE IM MARKETING

Die **Analyse der strategischen Ausgangssituation** liefert alle relevanten Informationen für die Entwicklung langfristiger Ziele und Marketingstrategien.⁶ Hier wird die eigene Organisation und ihre Positionierung am Markt kritisch hinterfragt, die Bedürfnisse der potentiellen und vorhandenen Kunden/innen erfasst und die Leistungen der Mitbewerber/innen analysiert. Das geschieht im Kontext zu den gesellschaftlichen Entwicklungen, die wiederum eine Weiterentwicklung und zukunftsweisende Positionierung der Organisation notwendig machen.

Die Organisationsanalyse

Wie nehmen wir unsere Organisation wahr? Welche Mission haben wir und welche Grundsätze „leben“ wir. Wo sind unsere Stärken und Schwächen? Wo liegen unsere Chancen und Risiken? Wie halten wir es mit unseren Zielen? Was möchten wir als Organisation erreichen? Sind unsere Leistungen zeitgemäß und entsprechen sie unserem qualitativen und inhaltlichen Anspruch? All diese Fragen sind Teil der kritischen Auseinandersetzung mit der Organisation. Sie sind Teil der Bestandsaufnahme, die wiederum die noch zu nutzenden Potentiale bewusst macht, welche für die Entwicklung unserer Marketingstrategie dringend gebraucht werden.

⁶ Vgl. Walsh, Gianfranco (2009), Seite 129

Die Marktforschung als Analyseinstrument

Für marktorientierte Unternehmen ist das Kennen des marktrelevanten Umfeldes unverzichtbar, um kunden/innenorientiertes Marketing zu betreiben. Die ständige Beobachtung und „Erforschung“ des Marktes ist die wichtigste Voraussetzung für eine fundierte Marketingplanung.

Im Rahmen der

- Zielgruppenanalyse
- Konkurrenzanalyse
- Umfeldanalyse
- Standortanalyse

kann sich eine Organisation bereits einen sehr guten Überblick über den Status Quo in Sachen Image und Nutzung des Leistungsangebotes verschaffen.

Marktforschung kann aber auch als Kontrolle angewendet werden, um die Wirksamkeit von Marketingaktivitäten zu messen.

Marktforschung kennt zwei methodische Richtungen:

- Die **Sekundärforschung** oder auch Schreibtischforschung wertet bereits vorhandenes Datenmaterial, das im Zuge unterschiedlicher Erhebungen gesammelt wurde, aus.
- Die **Primärforschung** erhebt marktbezogene und originäre Daten. Primärforschung wird auch als Feldforschung bezeichnet und ist weit aufwändiger und genauer als Sekundärforschung, da sie die zu untersuchende Fragestellung direkt bei den Zielgruppen erhebt.⁷

1.2.2 ZIELE IM MARKETING

Jedes Unternehmen verfolgt unterschiedliche Ziele, die wiederum in strategisch langfristige und kurzfristige Alltagsziele unterteilt werden können. Im NPO-Bereich sind die Ziele nicht vordergründig ökonomisch orientiert. Oft geht es um die Lösung gesellschaftlich relevanter und sozialer Aufgaben, die den Zweck einer Organisation rechtfertigen. Dieser definiert die sogenannte „Daseinsberechtigung“ eines Unternehmens⁸ und drückt die Mission aus. Diese Mission ist wiederum im Leitbild eines jeden Unternehmens verankert, das uns auf dem Weg zur Verwirklichung unserer Ziele ständig begleitet. Im Leitbild finden sich jene Antworten, die für die Definitionen unserer Marketingziele oberste Priorität genießen.

⁷ Vgl. Poth, Ludwig G.(2008), Seite 262

⁸ Vgl. Walsh, Gianfranco (2009), Seite 155

Die Zieldefinitionen haben wichtige Steuerungsfunktion, da sie das Handeln aller Organisationsmitglieder in eine gemeinsame gewünschte Richtung lenken. Sie können quantitativer oder qualitativer Art sein. Sie sind auch Grundlage der Erfolgskontrolle. Sie sind Motivationsfaktor und dienen als internes Steuerungsinstrument. Daher müssen Ziele konkret formuliert und daher eindeutig sein.

Jede Zielformulierung muss folgende Zielaspekte beinhalten:

- Zielobjekt (Was soll erreicht werden?)
- Zieleigenschaften (Wie lässt sich der Zielzustand beschreiben?)
- Zielmaßstab (Wie messe ich die Eigenschaften?)
- Zielfunktion (Wie gewichte ich die Eigenschaften?)
- Zeitlicher Bezug (Bis wann soll das Ziel erreicht werden?)⁹

BEISPIEL für Ziel: Die Anzahl der Personen, die nachträglich einen positiven Basisbildungsabschluss vorweisen können, soll in der Region in den nächsten drei Jahren um 10% gesteigert werden.

Diese Zielaspekte sind bei der Formulierung quantitativer Ziele einfacher anzuwenden. Quantitative Ziele sind zahlenmäßig messbare Größen im Gegensatz zu qualitativen Zielen, die Verhaltens- oder Einstellungsänderungen konkretisieren.¹⁰ Die Herausforderung bei den qualitativen Zielen ist die Messbarkeit.

1.2.3 STRATEGIE IM MARKETING

Nachdem wir nun unsere Ziele definiert haben und damit wissen **was** wir erreichen wollen, müssen wir uns mit dem **wie** auseinandersetzen. Die Strategie ist der Weg, den wir einschlagen, um unsere Ziele kunden/innenorientiert, wettbewerbsorientiert, umfeld- und **stakeholderorientiert** zu erreichen.¹¹ Dabei kommen uns die Auswertungsergebnisse der Marktforschung zugute. Sie helfen uns, die Positionierung am Markt so anzulegen, sodass wir die Vorteile und den Wert unserer Leistungen und unsere Ziele an die von uns definierten Zielgruppen angepasst, kommunizieren. Wir wecken Emotionen, bieten konkreten Nutzen an und vermitteln unsere persönlichen Beweggründe, warum gerade unsere Organisation und unser Leistungsangebot so wertvoll für den/die jeweilige/jeweiligen Kunden/Kundin sind. Damit werden wir besonders und unverwechselbar (**Unique Selling Proposition**).¹² Ausgangspunkt jeder Positionierungsstrategie sind also die Kunden/Kundinnenwahrnehmungen über ein bestimmtes Produkt oder eine Leistung, die mithilfe der Marktforschung analysiert werden.

⁹ Vgl. Walsh, Gianfranco (2009), Seite 157

¹⁰ Vgl. Qualitative Marketingziele sind z.B. die Verbesserung des Images, oder Stärkung der Kunden/innenbeziehungen.

¹¹ Stakeholder sind Personen oder Gruppen, die Ansprüche an oder Eingriffsmöglichkeiten in ein Projekt haben. Wichtige Stakeholder mit Einfluss sind: Kunden/innen, Lieferanten/innen, Mitbewerber/innen, Medien, Verbände, staatliche Institutionen etc.

¹² USP steht für Unique Selling Proposition und bedeutet einzigartiges Verkaufsargument

Ist die Marketingstrategie festgelegt, indem man

- das **Marktfeld**, also die Quellen aus denen der Umsatz eines Unternehmens aufgebaut bzw. gesichert werden soll,
- die **geografische Marktdefinition** über eine regionale, nationale oder internationale Positionierung des Unternehmens,
- die **Marktabdeckung**, also die Entscheidung welche Kunden/Kundinnensegmente angesprochen werden sollen,
- den **Wettbewerbsvorteil**, indem man den Kunden/Kundinnennutzen festlegt,
- das **Markttiming**, in dem das Unternehmen entscheidet, wann eine Leistung oder ein Produkt auf dem Markt präsentiert werden soll,¹³

definiert hat, werden die dadurch entstandenen Handlungsrichtungen konkretisiert, umgesetzt und die Ergebnisse kontrolliert.

Jetzt müssen wir die Rahmenbedingungen zur Erreichung unserer Marketingziele schaffen. Planung und Kontrolle sind rein gedankliche Arbeiten. Durch die Gestaltung der Organisationsstruktur, durch geeignete Mitarbeiter/innen, durch die Schaffung von Controllingmethoden und durch die Integration der Rahmenbedingungen in die Unternehmenskultur insgesamt, müssen wir unsere Marketingziele und die damit verbundenen Aktivitäten implementieren.¹⁴ Denn wenn unsere Marketingstrategie „leben“ soll, so muss sie auch „gelebt“ werden.

1.2.4 MASSNAHMEN IM MARKETING

Um unserer Strategie Leben einzuhauchen, braucht es die Instrumente des Marketing-Mix, die „wie ein Puzzle zusammengefügt, ein funktionierendes Ganzes ergeben, einen Sinn, einen nachhaltigen Erfolg.“¹⁵

Im Marketing stellt sich immer die Grundfrage **wen** ich **mit welchem Angebot, zu welchem Preis, über welche Wege, mit Hilfe welcher Kommunikationsform, als Kunde/als Kundin** gewinnen kann. Aus dieser Fragestellung ergibt sich der Marketing-Mix in Form der vier „P“:

- Produktpolitik (Product)
- Preispolitik (Price)
- Vertriebs- oder Distributionspolitik (Placement)
- Kommunikationspolitik (Public Relations)

¹³ Vgl. Walsh Gianfranco (2009), Seite 161

¹⁴ Vgl. Walsh, Gianfranco (2009), Seite 197

¹⁵ Vgl. Scheibe-Jaeger, Angela (2002), Seite 73

1.2.4.1 PRODUKTPOLITIK IM MARKETING

Unternehmen verkaufen Produkte oder Leistungen, um Gewinne zu erzielen. Kunden/innen kaufen die Produkte oder Leistungen, um ihre Bedürfnisse zu befrieden, also einen Nutzen davon zu haben.¹⁶ Produktpolitik ist daher die Zusammenfassung aller unternehmerischen Möglichkeiten, um ein Produkt den Marktbedürfnissen anzupassen.

Dabei werden folgende Fragestellungen behandelt:

- Wie soll das Angebot idealer Weise gestaltet sein, um die Bedürfnisse und Nutzenerwartungen zu erfüllen?
- Wie sollte eine Leistungspalette, also das Produkt insgesamt aussehen?
- Mit welchen Angeboten, Produkten oder Leistungen kann die Organisation in Zukunft den Absatz sichern oder gar ausweiten?
- Auf welche Leistungen sollen bzw. können wir verzichten?
- Welche neuen Produkte können aufgenommen werden?¹⁷

Um herauszufiltern, welche dieser Produkte am Markt bestehen können, können zur Bewertung der Gestaltung der Leistungspalette zwei Modelle angewendet werden:

- Die **Marktfeldstrategie der Strategischen Geschäftseinheiten (SGE)** teilt das Unternehmen oder eine Organisation in Geschäftseinheiten ein. SGE sind Produkte oder Leistungen für eine relativ homogene Zielgruppe. Dabei wird entschieden, ob bestehende Produkte intensiver genutzt werden können (Marktausschöpfung), ob die Leistungen für neue Märkte interessant sind (Markterweiterung), ob für bestehende Kunden/innen ein neues Angebot entwickelt werden soll (Produktentwicklung).¹⁸
- **Portfolio-Analyse:** Sie erfasst komplexe Zusammenhänge, durch eine grafische zwei- oder dreidimensionale Darstellung. Dargestellt werden können so zum Beispiel die Potenziale für bestimmte Leistungen in bestimmten Geschäftsfeldern. Am bekanntesten sind die Portfolio-Analysen der Boston Consulting Group, die Mc Kinsey Portfolio sowie der Produktlebenszyklusanalyse von A.D. Little.¹⁹

Die **Portfolio-Matrix** nach der Boston Consulting Group teilt die eigenen Produkte nach ihrer Nachfrageintensität in die vier Rubriken: Stars, das sind Angebote mit hohem Marktanteil. Cash Cows, diese Angebote sorgen für gute Erträge und sichern das Überleben der Einrichtung. Poor Dogs sind jene Angebote, die geringe Zuwächse und geringen Marktanteil haben und daher aufgegeben werden sollen. Question Marks haben zwar noch geringen Marktanteil, aber ein

¹⁶ Vgl. Walsh, Gianfranco (2009), Seite 240

¹⁷ Vgl. Scheibe-Jaeger, Angela (2002), Seite 92 ff

¹⁸ Vgl. Scheibe-Jaeger, Angela (2002), Seite 96 ff

¹⁹ Vgl. Eisenreich, Thomas (2007)

hohes Wachstumspotential. Question Marks können sich zu Stars, Stars zu Cash Cows und Cash Cows zu Poor Dogs entwickeln und das über einen längeren Zeitraum.

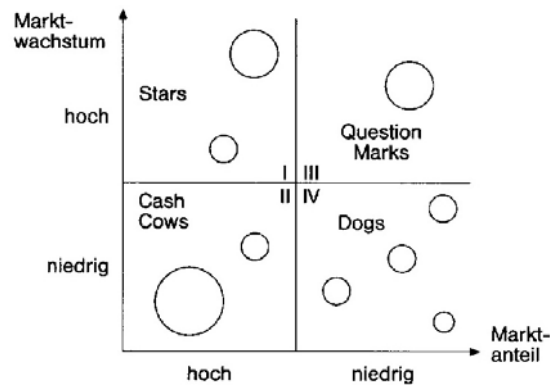


Abbildung 3: Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group

1.2.4.2 PREISPOLITIK IM MARKETING

Der festgelegte Preis für ein Produkt oder eine Leistung, die Gestaltung von Zahlungsbedingungen oder von Rabatten werden als Preispolitik bezeichnet. Bei der Gestaltung unserer Preispolitik müssen wir

- die Zahlungsbereitschaft unserer Kunden/innen insgesamt
- die psychologischen Effekte der Preiswahrnehmung durch unsere Kunden/innen
- die Produktkosten zur Herstellung unserer Leistung
- die Mitbewerber/innen

als Einflussfaktoren beachten.

Neben den Hauptfaktoren Kunde/Kundin, Produktkosten und Konkurrenz spielen interne Rahmenbedingungen und externe Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle.²⁰ Interne Rahmenbedingungen sind zum Beispiel das Erreichen eines bestimmten Marktanteils als preispolitisches Ziel, eine angestrebte Positionierung des Produkts oder die Einschätzung der eigenen Liquidität. Als externe Rahmenbedingungen werden beispielsweise die gesamtwirtschaftlichen Einflüsse oder saisonale Nachfrageschwankungen bezeichnet.

Im Rahmen aller preispolitischen Maßnahmen sollten wir immer beachten, dass vom Preis eine besondere Wertschätzung ausgeht. Wer eine Leistung bezahlt, der weiß sie besser zu schätzen. Oder anders gesagt, richtet sich die Zahlungsbereitschaft eines Kunden/einer Kundin nach dem Nutzen, den ein Produkt im Vergleich zum Wettbewerbsprodukt, stiftet. Deswegen hat der Preis auch imagebildende Funktion und Signalfunktion. Und jedes Un-

²⁰ Vgl. Walsh, Gianfranco (2009), Seite 289 ff

ternehmen und jede Organisation muss sich über die eigenen Stärken und den Nutzen ihrer Produkte und Angebote im Klaren sein.²¹

1.2.4.3 DISTRIBUTIONSPOLITIK IM MARKETING

Wie erreichen unsere Leistungen die dafür bestimmten Kunden/innen? Wie platzieren wir das richtige Produkt, also die passenden Leistungsangebote zur richtigen Zeit, mit der geeigneten Qualität, am richtigen Ort, zum optimalen Preis? Eine der Kernfragen innerhalb der kommerziellen Gestaltung von Vertriebssystemen ist in der Festlegung der Verkaufsform zu finden. In NPO entfällt die Frage der Vertriebsorganisation, da die Kunden/innen das Produkt als Dienstleistung gleich direkt vor Ort in Anspruch nehmen. Daher stellt sich in diesem Zusammenhang eher die Frage, ob die Leistung an einem zentralen Standort oder in dezentralen Anlaufstellen konsumiert werden kann. Grundsätzlich gilt, dass die Kunden/innen auf ein Angebot so leicht und unkompliziert wie möglich zurückgreifen können und dadurch die Handlungsbereitschaft zur Teilnahme und Nutzung der Leistung gefördert wird.

1.2.4.4 KOMMUNIKATIONSPOLITIK IM MARKETING

Im Rahmen der Kommunikationspolitik geht es darum, dass unsere Kunden/innen unsere Leistungen und Produkte positiv wahrnehmen, beurteilen und letztendlich auch in Anspruch nehmen.²² Die Grundlage für die systematische Aufbereitung unserer Botschaften hat HD Lasswell bereits 1948 mit folgender „Formel“ geliefert:

- **Wer** (das Unternehmen, die Organisation)
- **sagt was** (die Botschaft)
- **unter welchen Bedingungen** (Umwelt- und Wettbewerbssituation)
- **über welche Kanäle** (Kommunikationsinstrumente)
- **auf welche Art und Weise** (Gestaltung der Kommunikationsbotschaft)
- **zu wem** (Zielgruppen)
- **mit welcher Wirkung** (Kommunikationserfolg).²³

²¹ Vgl. Scheibe-Jaeger, Angela (2002), Seite 102 ff

²² Vgl. Walsh, Gianfranco (2009), Seite 345

²³ Vgl. Meffert, Heribert (2008), Seite 63

Gerade im Non Profit-Bereich spielt die Kommunikation nach innen und nach außen eine wesentliche Rolle. Daher ist die Kommunikation im sozialen Marketing in folgende Teilbereiche zu fassen:

	PR-Maßnahmen	Ziele
Höchste Kommunikationsebene	1. Public Affairs als Kunst der Pflege der Beziehungen zur externen Umwelt	1. Corporate Prestige als Ergebnis der Public Affairs: langfristiger Imageaufbau statt kurzfristiger Markenaufbau
Mittlere Kommunikationsebene	2. Corporate Communications als Kunst der Darstellung eines Unternehmens nach innen und außen	2. Corporate Image als Ergebnis der Corporate Communications: Das Unternehmensimage überstrahlt das Produktimage
Unterste Kommunikationsebene	3. Marketing Communications als Kunst des ganzheitlichen Einsatzes aller Marketingmittel	3. Marken-Image als Ergebnis des Marketing Communications: Die einseitige Produktbilanz gibt völlig falsche Sicherheit

Abbildung 4: Marketingmanagement

- **Public Affairs** sind die höchste Form der Kommunikation und bezeichnen die Pflege der politischen und unternehmensrelevanten Beziehungen einer Organisation. Public Affairs prägen die Stellung einer Organisation in der Gesellschaft und sind Angelegenheit der Geschäftsleitung.²⁴
- **Corporate Communications** entwickeln und prägen das Gesamtbild und damit das Image der Organisation nach innen und außen. Ihr werden Imagewerbung, Tagungen, Haus- und Kundenzeitungen, Jahresberichte, und Pressearbeit insgesamt zugeordnet.
- **Marketing Communications** schließt alle produkt- und dienstleistungsbezogenen Maßnahmen mit ein. Dabei kommen die klassische Werbung, Messen, Events, Online Kommunikation, Präsentation via Inserate in Print- und elektronischen Medien zum Tragen.

Gute Kommunikation muss Emotionen der Empfänger/innen wecken, sie soll positiv aufladen und dadurch nutzenstiftend sein. Die ideale Wirkungsweise unter den Kommunikationsinstrumenten gestaltet sich so, dass Werbung die Aufmerksamkeit auf ein Produkt lenkt und es interessant macht. PR-Maßnahmen und Direktkontakte informieren und animieren dazu, als Kunde/als Kundin aktiv zu werden. Kommunikation ist nur erfolgreich, wenn sie kontinuierlich stattfindet. Sie muss im Rahmen einer festgelegten Kommunikationsstrategie in sich stimmig sein und als Botschafterin verstanden werden. Andererseits braucht gute Kommunikationspolitik eine straffe Führung, Perspektive und Flexibilität.²⁵

²⁴ Vgl. Stöhlker, Klaus J. (2003), Seite 72 ff

²⁵ Vgl. Stöhlker, Klaus J. (2003), Seite 99 ff

1.2.5 KONTROLLE IM MARKETING

Im Marketing-Controlling werden die Controlling-Maßnahmen festgelegt, die die Wirkung der Marketing-Aktivitäten abbilden. Von Beginn an müssen die qualitativen und quantitativen Messinstrumente bestimmt werden, mit der die Zielerreichung gemessen wird. Bezugsobjekt in diesem Fall ist der gewählte Marketing-Mix.²⁶ Als quantitative Messinstrumente werden vor allem Analyseinstrumente der Betriebswirtschaft eingesetzt.²⁷

1.3 MARKETINGIMPLEMENTIERUNG

Nachdem der Marketing-Planungsprozess abgeschlossen wurde, muss das in sich schlüssige Gesamtkonzept im Unternehmen oder einer Organisation umgesetzt werden. Dabei müssen alle Aktivitäten aufeinander abgestimmt sein. So muss die Kommunikationsstrategie mit dem Vertriebsplan abgestimmt werden. Der Vertriebsplan muss wiederum mit der Produktpolitik im Einklang sein und mit den preispolitischen Zielen harmonisieren. Im Rahmen des Marketingplans werden die einzelnen Bereiche optimal aufeinander abgestimmt und in zeitlicher Abfolge definiert. Die bereits im Konzept erarbeiteten Kontrollmechanismen werden in diesem Plan mit berücksichtigt.²⁸

Die Marketingimplementierung kennt zwei Formen:

- Die **Top-down-Implementierung**, bei der die Formulierung der Strategie von der höchsten Führungsebene auf die weiteren Hierarchieebenen weitergeleitet wird. Hier sind autoritäre Unternehmensstrukturen von Vorteil.
- Die **Bottom-up-Implementierung**, bei der die Strategie in Anwendungsnähe implementiert wird und von der jeweils höheren Ebene genehmigt oder modifiziert wird. Der Bottom-up Ansatz fordert sehr viel Eigeninitiative und wird eher in Unternehmen mit kooperativem Führungsstil angewendet.²⁹

Für eine erfolgreiche Marketingimplementierung ist jedoch eine Voraussetzung: Die Marketingstrategien müssen zur Unternehmenskultur passen.³⁰ Gelebtes Marketing ist daher immer mit den Zielen, Visionen und Werten eines Unternehmens oder einer Organisation verbunden. Dadurch wird nicht nur ein stimmiger Marktauftritt erreicht; es wird auch das Unternehmen authentisch wahrgenommen. Diese Authentizität schafft wiederum Identifikation, Vertrauen und damit gute Reputation, die sich in Form von Erfolg bezahlt macht.

²⁶ Vgl. online unter, <http://www.business-wissen.de/marketing/marketing-controlling/> Stand: 06.03.2010

²⁷ Vgl. online unter, <http://www.mkonetzny.de/aufsatz/markctr.htm>, Stand : 06.03.2010

²⁸ Vgl. Scheibe-Jaeger, Angela (2002), Seite 172 f

²⁹ Vgl. Meffert, Heribert (2008), Seite 740

³⁰ Vgl. Meffert, Heribert (2009), Seite 765

2. REGIONALES BILDUNGSMARKETING

Da sich in den letzten Jahren der Bildungsmarkt vom Anbietermarkt zum Nachfragermarkt entwickelt hat, ist Bildungsmarketing ein wichtiger Baustein der Unternehmensstrategie von Bildungsanbietern geworden.

Aber auch institutionenübergreifende Zusammenarbeit von mehreren bildungspolitischen Akteuren/innen sowie eine verstärkte regionale Ausrichtung von Bildungsangeboten hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Bildung als Motor für regionale Entwicklung wurde vor allem im Zuge der Diskussion um LERNENDE REGIONEN zu einem wesentlichen Thema.

LERNENDE REGIONEN sind erfolgreich, indem sie die Ziele und Strategien von Lebensbegleitendem Lernen verständlich machen und die Menschen für die damit verbundenen Aktivitäten und Bildungsangebote begeistern. Daher ist Regionales Bildungsmarketing im Konzept der LERNENDEN REGION als Schwerpunkt verankert und soll Bildung als gesellschaftspolitischen Faktor für die Entwicklung einer Region definieren und positionieren.

Regionales Bildungsmarketing braucht gerade aufgrund seiner Komplexität klare Vorgehensweisen. Neben der Strategie und den Zielen, müssen wir Klarheit über die verschiedenen anzusprechenden sozialen Milieus oder Zielgruppen einer LERNENDEN REGION haben. Wichtig ist auch das Kennen unserer **Stakeholder** und damit auch das Einbeziehen des Netzwerks in dem die LERNENDE REGION agiert. Weiters sind die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Strukturen der Region relevant. Auf Basis dieser Analysen können wir nun unsere Aktivitäten einerseits im Bildungsangebotsbereich, andererseits im Rahmen der Bewusstseinsbildung und Überzeugungsarbeit planen und durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit in die LERNENDE REGION transportieren.

Regionales Bildungsmarketing hat in der einschlägigen Bildungsforschung noch kaum Interesse geweckt. Wenn, dann wurde durch die LERNENDE REGION eine Auseinandersetzung mit den Themenfeldern Region und Bildung und deren Wechselverhältnis zueinander, in Gang gesetzt.

In diesem Abschnitt möchten wir Sie in die Grundanforderungen des Bildungsmarketings einführen. Auch wie Regionales Bildungsmarketing in der Praxis funktionieren kann, wollen wir in diesem Kapitel näher definieren und Ihnen das dafür nötige Werkzeug in Form von Checklisten im Anhang zur Verfügung stellen.

2.1 WAS UNTERSCHIEDET BILDUNGSMARKETING VOM TRADITIONELLEN MARKETING

Bildungsmarketing beschäftigt sich mit der Optimierung des Verhältnisses von Bildungsanbietern und Bildungsnachfragern, das in der Regel über Marktbeziehungen vermittelt wird.³¹

Wenn wir davon ausgehen, dass „Marketing die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung des Leistungsprogramms am Kundennutzen darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen“,³² ist, dann hat das Bildungsmarketing „die Aufgabe, den Aufbau, die Aufrechterhaltung und die Verstärkung der Beziehungen zum Bildungsnachfrager, anderen Part-

³¹ Vgl. Wilbers, Karl (1996), Seite 74; sowie Geißler, Harald (1992), Seite 134

³² Vgl. Schröll (2005), Dokumentation der Enquete vom September 2005 zum Thema Bildungsmarketing, Veranstaltet von der Vorarlberger Erwachsenenbildung

nern und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu gestalten.“³³ In diesem Sinne verwenden wir hier jedoch eher – angelehnt an das Dienstleistungsmarketing – den Begriff Leistungspolitik.

Bildung ist eine Leistung, dessen Wert mit objektiven Kriterien kaum messbar ist. Umso mehr kommt es beim Verkauf von Bildung darauf an, potenziellen Kunden/innen überzeugende Kaufargumente zu liefern.

Wenn wir uns mit Bildungsmarketing auseinandersetzen, dann gibt es mehrere Merkmale, die hervorstechen und Bildungsmarketing von anderen Marketingformen unterscheiden:

- Bildung ist eine Dienstleistung und daher eine immaterielle Leistung: Es handelt sich also um eine immaterielle Leistung, die ständig neu erbracht werden muss und wo der Teilnehmer/die Teilnehmerin erst nach dem Kauf feststellt, ob das Leistungsversprechen eingehalten wurde.
- Teilnehmer/innen sind Mitgestalter/innen der Leistungserbringung: Die Teilnehmer/innen sind nicht Konsumenten/innen sondern integrierter Bestandteil der Bildungsleistung.
- Produktion und Ge/Verbrauch sind untrennbar miteinander verbunden: Es gibt keinen zeitlichen Prozessablauf bei der Leistungserstellung von Bildung. Die Produktion und der Verbrauch von Bildung sind zeitlich und örtlich untrennbar verbunden.
- Bildung gibt es nicht auf Vorrat: Dienstleistungen sind nicht lagerfähig. Der/die Produzent/in der Dienstleistung kann Kapazitätsschwankungen kaum ausgleichen.
- Die Möglichkeiten der Standardisierung sind eingeschränkt: Nachdem Teilnehmer/innen als auch Trainer/innen im Bildungsprozess eine wesentliche Rolle spielen, wird die Leistungserbringung immer von diesen handelnden Akteuren/innen mit beeinflusst.
- Bildungsleistungen können nicht geschützt werden: Immaterielle Leistungen sind kaum zu patentieren. Daher unterliegen Bildungsleistungen einem sehr hohen Konkurrenzdruck und daher immer wieder einem Anpassungs- und Innovationsdruck.
- Die Qualität der Leistung ist nicht direkt prüfbar: Die Qualität und damit die Bewertung der erbrachten Leistung ist von unterschiedlichen Einflussfaktoren abhängig, wobei das Leistungsergebnis nur eines von vielen Faktoren ist. (neben Räumlichkeiten, Service, Trainer/in, ...). Es gibt auch keine Garantie oder ein Umtauschrecht.
- Der Kunde/die Kundin empfindet ein hohes Kaufrisiko: Daher ist es notwendig, das Kaufrisiko zu senken, die Leistung und der Nutzen muss genau beschrieben werden, die Leistung muss soweit als möglich materialisiert werden. Der Kunde/die Kundin muss in einem aktiven Kommunikationsprozess in die Leistungserstellung einbezogen werden. Der Bedarf muss vorher genau ermittelt werden, ein aktives Beschwerdemanagement muss integriert werden.
- Die Wirkung von Bildung ist nur mittel- bis langfristig messbar: Die Erfolge oder Misserfolge von Bildungsinitiativen und –angeboten sind erst mittelfristig messbar.³⁴

³³ Bernecker, Michael (2007), Seite 44

³⁴ Vgl. IMove Seminarunterlagen: Weiche Ware Bildung, ohne Marketing kein Markt, online unter, <http://www.imove-germany.de/images/Reader-Teil1-Organisatorisches.pdf>, Stand: 08.03.2010, sowie Bernecker, Michael, (2007), Seite 195

2.2 WARUM BILDUNGSMARKETING IMMER WICHTIGER WIRD

Bildung ist in den letzten fünf Jahren zu einem immer häufiger diskutierten Thema geworden. Der Grund dafür liegt am steigenden Kostendruck, den sinkenden Zuschüssen und der verminderten Nachfrage. Durch die hohen öffentlichen Förderungen von Bildungsangeboten kommt es oft zu einer Divergenz zwischen den Anspruchs- und Preisempfinden der Konsumenten/innen gegenüber den echten Kosten. Bildungsmarketing versucht diesem Empfinden entgegenzuwirken, indem die bildungspolitische, gesellschaftspolitische und soziale Wertigkeit von Bildung insgesamt und der daraus resultierende Nutzen für jeden Einzelnen/jede Einzelne sichtbar gemacht wird. Über das Bildungsmarketing sollen authentische, glaubwürdige Botschaften kommuniziert werden, welche die Ziele und die damit verbundenen Aktivitäten als Einheit präsentieren. Dabei müssen wir auf unser Gegenüber eingehen und die Marketingstrategie so aufbauen, dass sie mit den Zielen des Bildungsmarketings wiederum korrelieren.

Die strategische Ausrichtung im Bildungsmarketing richtet sich immer nach einer der folgenden drei Ausgangsüberlegungen. Möchten wir

- **Bildungsbewusstsein schaffen** (Bildungsleistungen als Marketinginstrument)
- **Lernangebote für unterschiedliche Zielgruppen positionieren** (Marketing von Bildungsangeboten)
- **Marketing für Bildungsorganisationen realisieren** (Marketing von Bildungsanbietern)

Die Ziele von Bildungsmarketing sind bei allen drei Überlegungen ident und möchten

- zufriedene und treue Kunden/innen gewinnen bzw. halten
- zufriedene und motivierte Mitarbeiter/innen aufbauen
- eine hohe Servicequalität und hohe Qualität bei der Dienstleistung Bildung erreichen
- Effizienz und Effektivität bei der Umsetzung erzielen
- die Bildungsbeteiligung erhöhen³⁵

Dazu braucht es gutes Marketing mit eigenen Qualitätskriterien wie Visualität, Emotionalität, Klarheit und Wirksamkeit. Marketing in diesem Kontext bedeutet „pädagogische Ermöglichungshandlung“³⁶, die offenbaren und motivieren soll, sowie zusätzlich persönlich relevant sein soll.

Dadurch, dass sich in den letzten Jahren der Weiterbildungsmarkt von einem Anbieter- zu einem Nachfragermarkt entwickelt hat, müssen immer neue Bedarfe bei den Kunden/innen geweckt, oder neue Kunden/innen gewonnen werden. Diese Entwicklungen bedingen einen immer stärker werdenden Wettbewerb unter den Bildungseinrichtungen. Da die Angebotspalette oft zulasten eines vormals klaren Alleinstellungsmerkmals (**USP**) und der damit verbundenen klaren Positionierung erweitert wurde, wird es immer schwieriger, sich als Weiterbildungseinrichtung zu profilieren. Das hat zur Folge, dass sich auch die Vermarktungsstrategien verändern. Reichte in den letzten Jahren noch ein Katalog aus, so müssen nun neue Kommunikationsinstrumente eingesetzt werden, um Bildungsleistungen den potenziellen Kunden/innen „schmackhaft“ zu machen.

³⁵ Vgl. Herzog, Daniel, Lernwerkstatt, Bildungsmarketing, online unter, <http://www.lernwerkstatt.ch/dateien/NDS-Skript-Bildungsmarketing.pdf>, Stand: 08.03.2010

³⁶ von Rein, Antje: Bildungsmarketing für Beschäftigte in NRW, online unter, http://www.gib.nrw.de/service/downloads/EG_bildungsmarketing_mar04.pdf, Stand: 08.03.2010

Vor diesem Hintergrund müssen daher die Grundsätze der Kunden/innenbindung berücksichtigt werden. Die Kunden/innenzufriedenheit ist als übergeordnete Aufgabe aller Marketingaktivitäten zu sehen. Professionelles Bildungsmarketing zwingt uns regelrecht, uns intensiver mit unseren Kunden/innen auseinander zu setzen. Die Ansprüche, Bedürfnisse und Erwartungen der Teilnehmer/innen und potentiellen Kunden/innen sind die Grundlage für die Verbesserung bestehender und die Ausrichtung neuer Bildungsangebote.³⁷ Kunden/innen wählen nach ihren persönlichen Ansprüchen an Qualität, Nutzen und Wert. Werden diese Ansprüche erfüllt, so kann Vertrauen aufgebaut werden, das sich wie folgt auswirkt:

Ein/eine durch Zufriedenheit und Vertrauen gebundener Kunde/eine Kundin

- bleibt länger treu
- bevorzugt auch neue Produkte vom Bildungsanbieter, denen er/sie sich verbunden fühlt
- denkt und spricht gut über den Bildungsanbieter und seine Produkte
- beachtet Marken, Werbe- und Preisangebote der Konkurrenz weniger stark
- bietet dem Bildungsanbieter gern neue Ideen zur Verbesserung von Produkt und Service an
- ist kostengünstiger zu betreuen, da Transaktionen mit ihm/ihr zur Routine werden

Die Gewinnung von neuen Kunden/innen gestaltet sich da schon schwieriger. Gerade im Zuge der Diskussion um das Lebensbegleitende Lernen und die Ergebnisse von statistischen Analysen wurde der Blick auf die Erreichung von derzeit nicht oder nur unzulänglich erreichbaren Zielgruppen gerichtet. Dazu zählen am Arbeitsmarkt benachteiligte Zielgruppen wie arbeitslose Personen, Wiedereinsteiger/innen, Menschen mit Behinderungen; bildungsbenachteiligte Zielgruppen wie Personen ohne Pflichtschulabschluss, Schulabbrecher/innen, Personen mit Basisbildungsdefiziten, sowie ältere Personen, Personen mit niedrigem Qualifikationsniveau, Migranten/innen, um nur einige zu nennen.

Gerade das ist eine zentrale Herausforderung des Bildungsmarketings: Wie können bislang nicht an Bildungsprozessen beteiligte Personen an solche herangeführt werden?

Hier müssen wir erfahren:

- Was sind die Barrieren, die diese Personen an der Beteiligung an Bildungsprozessen hindern
- Welche Rahmenbedingungen sind förderlich
- Welche Strategien zur Zielgruppenerreichung sind möglich
- Wie kann ein zielgruppengerechtes Bildungsangebot als Einheit gestaltet werden (Bewerbung, Inhalt, Methode, Rahmen)

³⁷ Vgl. Sladek, Ulla; Kapeller, Doris; Pretterhofer, Ingeborg (2006), Seite

2.3 KOOPERATION UND NETWORKING ALS Kernaufgabe IM REGIONALEN BILDUNGSMARKETING

Kooperatives und organisationsübergreifendes Zusammenarbeiten ist eine der grundlegenden Anforderungen beim Arbeiten im regionalpolitischen Kontext.³⁸

Regionale Bildungsprozesse können auch in Form von Customizing abgewickelt werden. Das heißt, dass die Bildungsangebote auf die Bedürfnisse der Region und ihrer Bewohner/innen abgestimmt werden. Die Bildungsangebote werden nicht mehr für einen anonymen Markt entwickelt, sondern auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen abgestimmt.³⁹ Auch der regionale Kontext gewinnt an Bedeutung, regionale Strategien müssen einfließen. Bildungsangebote sind dabei ein Instrument, um diese regionale Strategie umzusetzen. Deutlich wird dies auch im Regionalen Bildungsmarketing. Regionales Bildungsmarketing hat in den letzten Jahren, vor allem durch die Förderung der LERNENDEN REGION, an Bedeutung gewonnen. Regionales Bildungsmarketing wird fast ausschließlich im Kontext der LERNENDEN REGION beschrieben, da seitens der Wissenschaft dieses Thema bis dato noch nicht behandelt wurde.

In der Praxis vereint Regionales Bildungsmarketing Elemente des Projektmarketings, des Bildungsmarketings und des Regionenmarketings:

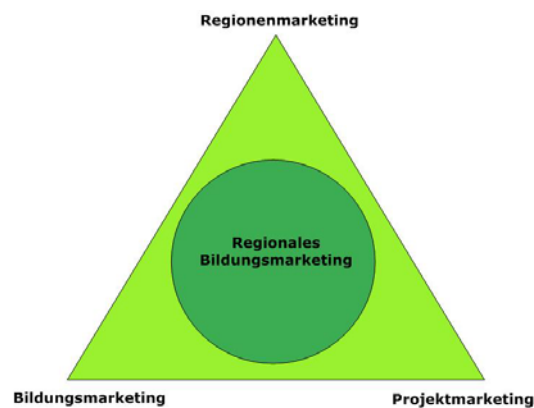


Abbildung 5: Bezugspunkte des regionalen Bildungsmarketings

Im Rahmen des regionalen Bildungsmarketings werden

1. Elemente des Dienstleistungsmarketings angewendet
2. der regionale Bildungskontext berücksichtigt
3. institutionenübergreifendes Marketing und kooperatives Arbeiten vorausgesetzt

³⁸ Vgl. Seeber Günther, Keller, Helmut (2003), Seite 12, sowie Handbuch LERNENDE REGIONEN – Bundesweite Instrumente; online unter, <http://publikationen.lebensministerium.at/publication/publication/view/3109/28537>, Stand: 08.03.2010, Seite 25ff

³⁹ Vgl. Bernecker, Michael (2007), Seite 183

Die Funktion von regionalem Bildungsmarketing liegt unter anderem in der regionalen Bewusstseinsarbeit für die Bedeutung des Lebensbegleitenden Lernens.

Im Kontext der LERNENDEN REGION in Österreich wird damit verstanden, dass Regionales Bildungsmarketing sich kunden/innenorientiert verankern soll. Damit wird die Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, welche die Partizipation an Bildungsprozessen verhindert oder erschwert, zu einem wesentlichen Auftrag bei der Gestaltung von Bildungsangeboten. Regionales Bildungsmarketing hat dabei immer auch die Aufgabe, Lernen positiv zu besetzen, und Bildung als Wert zu verankern.

Gerade kleinere Bildungsanbieter können davon profitieren. Networking schafft die erforderliche Lobby für das Projekt. Das aufgebaute Beziehungsnetz wirkt über die Projektlaufzeit hinaus, deshalb muss es auch zu den persönlichen Zielen passen. Wichtigstes Prinzip dabei: Aktives gemeinsames Mitdenken und Handeln!

Regionales Bildungsmarketing ist auch eine Herausforderung; es fügt Unterschiede zu einer Einheit zusammen und positioniert diese gemeinsam am Markt. Deutlich wird dies in den LERNENDEN REGIONEN.

Oft werden im Rahmen der regionalen Bildungsstrategie der LERNENDEN REGIONEN

- **unterschiedliche Angebote**
- **für unterschiedliche Zielgruppen**
- **von unterschiedlichen Projektträgerorganisationen**
- **mit unterschiedlichen Intentionen**

entwickelt, die es unter ein Dach zu bringen, und in weiterer Folge zu vermarkten, gilt.

Gerade in LERNENDEN REGIONEN ist es notwendig, Synergien zu nutzen und die vorhandenen Ressourcen zu bündeln. Dieses oftmalige institutionenübergreifende Arbeiten bedeutet ebenfalls Abstimmungsprozesse zu moderieren, Gemeinsamkeiten zu nutzen, und trotzdem Abgrenzungen vorzunehmen. Regionales Bildungsmarketing kann nur erfolgreich sein, wenn gemeinsame Ziele herausgearbeitet werden, aber auch individueller Nutzen generiert werden kann. Organisationsübergreifende Zusammenarbeit stellt eine große Herausforderung dar, da hier unterschiedliche Interessen, Organisationskulturen aber auch Organisationsstrukturen aufeinander prallen.

Dies gelingt nur, wenn

- das gemeinsame große Ganze gesehen wird
- es eine klare Verteilung der Ressourcen, Kompetenzen und Aufgaben gibt
- eine Abgrenzbarkeit zwischen Bildungsangebot und Organisation akzeptiert und gelebt wird
- die beteiligten Bildungsanbieter/innen ebenfalls eine Plattform für das Marketing ihrer Organisation finden
- eine gemeinsame Marketingstrategie entwickelt wurde und auch gelebt wird
- unterschiedliche Organisationskulturen akzeptiert und berücksichtigt werden⁴⁰

40 Vgl. Fachbeitrag von Ulrike Wikner, KSE Projektmanagement Training Coaching

Was bewegt nun Bildungsorganisationen sich mit anderen Organisationen auf regionaler Ebene zusammen zu schließen. Der Vorteil von regionalem Bildungsmarketing liegt vor allem

- im gegenseitigen Know-how Transfer
- im Einsparen von Ressourcen
- in der Erreichung eines größeren Bekanntheitsgrades
- in der Verbesserung und Optimierung von Leistungen
- in der Verbesserung der Transparenz von Bildungsangeboten⁴¹

In diesem Zusammenhang stellt Regionales Bildungsmarketing eine Kooperation aller relevanten Verantwortlichen einer Region dar, die das oberste Ziel verfolgt, die Attraktivität des Standortes für bestimmte Zielgruppen und auch der Region zu erhöhen.

Dieses Ziel kann mit folgenden Schritten erreicht werden:

- Ein gemeinsames Problembewusstsein und darauf aufbauend ein regionales Selbstverständnis schaffen
- Die Vernetzung und Kooperation in der Region fördern
- Die Identität zu stärken und ein Wir-Gefühl schaffen
- Das Eigenpotenzial der Region nutzen und pflegen
- Die Region nach innen und außen präsentieren
- Den Standort im nationalen und internationalen Wettbewerb positionieren und stärken
- Das Image pflegen und verbessern
- Fördermöglichkeiten auf allen Ebenen nutzen

⁴¹ Vgl. Seeber, Günther; Keller, Helmut (2003), Seite 14

2.4 DER VERSUCH EINER SYSTEMATISIERUNG DES REGIONALEN BILDUNGSMARKETINGS NACH SCHLÄGER-ZIRLIK

Nach Schläger-Zirlik einer deutschen Bildungsmarketingexpertin entsteht durch eine ausgeprägte Weiterbildungskultur, eine Lernkultur im sozio-regionalen Umfeld und damit, eine Regionalkultur, die sowohl nach innen und nach außen imagebildend wirken kann. Eine regionale Lernkultur kann sich positiv auf das Image auswirken. Bildung als regionalpolitisches Instrument kann so aus ihrer Sicht drei unterschiedliche Ansätze verfolgen:

- einen **bildungspolitischen Ansatz**
- einen **innovationsorientierten Ansatz**
- einen **zielgruppenspezifischen Ansatz**

Bildungspolitischer Ansatz:

Der bildungspolitische Ansatz stellt das individuelle Lernen bzw. regionale Bildungsangebote in den Vordergrund seiner Aktivitäten. Dabei wird das vorhandene Potenzial an Humanressourcen als wesentliche endogene Ressource mit direktem Einfluss auf die regionalen Weiterbildungsprozesse in den Mittelpunkt gestellt. Durch Bildungsangebote werden die künftige und vorhandene Erwerbsbevölkerung breit qualifiziert und damit attraktiv für die regional ansässigen Unternehmen. Regionalpolitisch gesehen, werden die Angebote gebündelt, um eine langfristige und strategische Arbeitskräfteentwicklung zu ermöglichen. Das bewirkt konsequenterweise die Einbeziehung der regionalen Unternehmen in die Entwicklung und Gestaltung von Bildungsprozessen.

Innovationsorientierter Ansatz:

Der innovationsorientierte Ansatz stellt im Wesentlichen eine gezielte Entwicklung und Vernetzung von bildungspolitischen Einrichtungen und Unternehmen in den Vordergrund und daraus bilden sich wiederum regionale Kompetenzfelder. Er vertritt einen wirtschaftspolitischen Weg, der die Förderung von Innovationen und die Reduzierung von Innovationsbarrieren verfolgt. Die regionale Entwicklungspolitik kann hier als Informationsmittler, als Initiator und Netzwerkgenerator fungieren. Wesentliche Akteure/innen bei diesem Ansatz sind die Unternehmen, die mit Bildungs- und Forschungseinrichtungen Kooperationen eingehen, um so Innovationen zu generieren.

Zielgruppenspezifischer bzw. milieuorientierter Ansatz:

Der zielgruppenspezifische Ansatz stellt die Region als komplexes System in den Mittelpunkt der Aktivitäten. Lernprozesse äußern sich in einer Planungskultur, in einer kreativen Diskussionskultur und übereinstimmenden Handeln. Regionale Netzwerke übernehmen hier die Rolle von Ziel und Werkzeug zugleich. Sie sind der Hebel regionalen Lernens. LERNENDE REGIONEN als komplexe Netzwerkarchitektur spiegeln diesen Ansatz am besten wieder. Dieser milieuorientierte Ansatz stellt eine neue Planungskultur, die Bildung regionaler Netzwerke und die Optimierung der Lernprozesse in den Fokus seiner Aktivitäten. Hier wird Regionalkultur als Ergebnis regionaler Lernkultur betrachtet.⁴²

42 Vgl. Schläger-Zirlik, Patricia (2007), Seite 41 ff

Der zielgruppenspezifische Ansatz ist eher als systemischer Ansatz zu verstehen, wo exogene Zielsetzungen mit endogenen Prozessen zusammenwirken. Diese Prozesse spielen sich dann in einem spezifischen Umfeld – der regionalen Kultur - ab, wo der Netzwerkgedanke im Vordergrund steht. Die Zielgruppen bzw. jeweiligen Milieus sind letztendlich die Adressaten der Veränderung.

Je nachdem welcher Ansatz gewählt wird, sind unterschiedliche Aktivitäten zu setzen und unterschiedliche Anspruchsgruppen zu bearbeiten. Allerdings sind die Übergänge fließend.⁴³

	Bildungsorientierter Ansatz	Innovationsorientierter Ansatz	Zielgruppenspezifischer bzw. milieuoientierter Ansatz
Partner/innen im regionalen Netzwerk	Bildungsanbieter/innen, AMS, Schulen, Hochschulen, Verwaltung, Sozialpartner	Unternehmen, Hochschulen, Technologietransferstellen, regionale Wirtschaftsförderung	Alle regionalen Akteure/innen und Institutionen
Lerninhalte	Allgemeinbildende, fachspezifische Schlüsselqualifikationen	Fachbezogene, interaktionsbezogene Qualifikationen	Musisch-kreative, kulturelle, interaktionsbezogene Qualifikationen
Adressaten	Auszubildende, Arbeitskräfte, Unternehmen	KMU, Hochschulen, Forschungsinstitute	Nicht spezifiziert
Maßnahmen	Bereitstellung von Bildungsangeboten, Durchführung von Bildungsmessen, öffentlichkeitswirksame Aktionen zur Bildungsmotivation	Kontakte zwischen Unternehmen und zwischen Unternehmen und F&E Einrichtungen, Fachtagungen, Beratungen	Gelegenheit für informellen Austausch schaffen, Querdenker/innen einbeziehen, Motivation erzeugen, Visionen entwickeln

Abbildung 6: Übersicht über drei Ansätze der Systematisierung von regionaler Bildungsarbeit

⁴³ Vgl. Schläger-Zirlik, Patricia (2007), Seite 41 ff

2.5 STRATEGISCHES REGIONALES BILDUNGSMARKETING

Im allgemeinen Marketingteil haben wir kurz erläutert, dass sich Marketing im NPO-Bereich, also auch Bildungsmarketing, vom rein ökonomisch orientierten Marketing inhaltlich und in seiner Zielsetzung unterscheidet. Der Prozess innerhalb der Gestaltung eines strategischen Marketingkonzeptes im NPO-Bereich ist allerdings mit dem wirtschaftswissenschaftlichen Marketingverständnis ident. So meint auch der Bildungsexperte Michael Bernecker, dass „im Bildungsmarketing eine gesamtkonzeptionelle Gestaltung der Leistungen, strategisch orientiert, zielbezogen unter Beachtung der Besonderheiten der Bildungsleistung erfolgen“⁴⁴ soll.

LERNENDE REGIONEN arbeiten im Schnittpunkt der Politikfelder Arbeitsmarkt, Bildung und Regionalentwicklung.⁴⁵ Daher werden neue Anforderungen an Konzepte der regionalen Steuerung gestellt. Diese müssen durch Netzwerke und ganzheitliche, partizipative Politikansätze ergänzt werden. Die Marketingstrategie für LERNENDE REGIONEN beinhaltet daher neben den Elementen des Bildungsmarketings, Elemente des Projekt- und Regionalmarketings und entwickelt daraus das Regionale Bildungsmarketing. Gekennzeichnet durch eine kooperative Strategie, begünstigt Regionales Bildungsmarketing effizientes Handeln zur Absicherung bestimmter Märkte und Wettbewerbsvorteile. Regionales Bildungsmarketing etabliert Angebote des Lebensbegleitenden Lernens generationen- und bereichsübergreifend durch Vernetzung und durch Erhöhung der Bildungsbeteiligung.

44 Vgl. Bernecker, Michael (2007), Seite 195

45 Vgl. online unter, <http://www.lrtl.de/image/matadok04.pdf>, Stand: 08.03.2010, Schulze-Böing, Matthias, Dr., „Wie Marketing für regionale Weiterbildung gelingt“ Dokumentation 5. Fachtagung, Seite 18

Die Unterschiede zwischen Bildungsmarketing und Regionalem Bildungsmarketing haben wir in der folgenden Tabelle ausgearbeitet und sichtbar gemacht.

	Bildungsmarketing	Regionales Bildungsmarketing
Prozess	Analyse – Ziele – Strategie-Maßnahmen-Kontrolle	Analyse – Ziele – Strategie-Maßnahmen-Kontrolle
Leistung	Bildungsorganisation, Bildungsangebot	LERNENDE REGION mit ihrem Maßnahmenbündel
Aktionsrahmen	Bildungsangebote, Bildungsanbieter, Bildungspolitik	Bildungspolitik, Regionalpolitik, Beschäftigungspolitik, Bildungsangebote, Bildungsanbieter
Wirkungsbereich	Beitrag von bildungspolitischen Maßnahmen für einzelne Zielgruppen	Beitrag von bildungspolitischen Maßnahmen zur Stärkung von Regionen
Beteiligte Akteure/innen	Bildungsorganisation	Mehrere Bildungsorganisationen im Zusammenspiel mit Bildungs- und Regionalpolitik
Ebenen des Marketings	Bildungsorganisation und Bildungsangebot	Region, Bildungsangebot und Bildungsorganisation
Stakeholder	Bezogen auf die Bildungsorganisation	Bezogen auf die Region
Analyse	Bezogen auf das Bildungsangebot, die Bildungsorganisation	Bezogen auf die Region und sein Umfeld, das Bildungsangebot
Ziele	Positionierung der Bildungseinrichtung und des Bildungsangebotes stehen im Vordergrund	Positionierung des Netzwerkes und des Bildungsangebotes stehen im Vordergrund
Strategien	Strategien der klassischen Marktpositionierung (Marktabdeckungsstrategie, Marktfeldstrategien, ...)	Strategien der Kooperationsentwicklung, der regionalen Entwicklung sowie bildungspolitische Strategien. Auf Ebene des einzelnen Bildungsangebotes: Strategien der Marktnischenpolitik und der Marktspezialisierungen
Finanzierung	Kunden/innenfinanzierung, öffentliche Auftraggeber/innen (kontextabhängig)	Immer unter öffentlicher Finanzierungsbeteiligung

Abbildung 7: Unterschiede zwischen Bildungsmarketing und regionalem Bildungsmarketing

Regionales Bildungsmarketing unterscheidet sich vom herkömmlichen Bildungsmarketing vor allem bei der Festlegung der Strategie. Inhalt der Leistung ist nicht mehr nur ein singuläres Bildungsangebot oder ein Bildungsträger, sondern ein Maßnahmenbündel: Der **Maßnahmenkatalog** der LERNENDEN REGION.

Auch stehen nicht mehr nur zwei Ebenen, also jene des Netzwerks der Bildungsorganisationen und/oder des Bildungsangebotes im Vordergrund, sondern es kommt eine dritte hinzu, die an die erste Stelle rückt: **Die Region**. Bildungsorganisationen treten somit zugunsten der Region und der Vernetzung in den Hintergrund. Das wirkt sich auch auf die Zielstruktur aus. Denn es müssen nicht mehr nur auf einzelorganisatorischer Ebene oder auf einem singulären Bildungsangebot aufbauende Marketingziele realisiert werden, sondern die Marketingziele sind eng gekoppelt an die Vielfalt des Maßnahmenangebotes der LERNENDEN REGION. Dabei kommt die Regionalpolitik als strategische Determinante hinzu und der bildungspolitische Rahmen rückt deutlich stärker in den Vordergrund.

Auch die **Stakeholder** verändern sich. Sind beim Bildungsmarketing noch eher jene zu berücksichtigen, die auf der Zielgruppenebene oder auf Ebene des Bildungsträgers relevant sind, so verändern sie sich im regionalen Bildungsmarketing markant. Hier übernehmen regionale Stakeholder, wie wir sie aus der Regionalentwicklung kennen, eine wichtige Funktion.

Im strategischen Bildungsmarketing werden folgende Fragen systematisch behandelt:

- Was sind die strategischen Leistungsziele
- Welche strategischen Marketingziele kann ich davon ableiten
- Welche Zielgruppe – Bildungsnachfrager/innen will ich ansprechen
- Welche Instrumente unterstützen mich bei der Erreichung der Marketingziele
- Mit welchen Instrumenten werde ich die Zielerreichung prüfen⁴⁶

Diese Fragestellungen müssen um folgende ergänzt werden:

- Was sind die bildungspolitischen, regionalpolitischen und beschäftigungspolitischen Ziele
- In welchem regionalen Umfeld bewegen wir uns

Die Marketingstrategie bestimmt auch den Marketing-Mix. Die Instrumente des einzusetzenden Marketing-Mix bleiben unverändert. Es verändern sich jedoch die Zusammensetzung und die Quantität der einzelnen Marketinginstrumente. Das Ziel ist die Beschreibung eines Soll-Zustandes in Form eines Marketingkonzeptes. Innerhalb dieses Konzeptes beinhaltet die Marketingstrategie die einzelnen Prozessschritte, mit denen der Soll-Zustand erreicht werden soll. Der Marketingmix definiert, mit welchen Instrumenten diese Strategie mit Leben gefüllt wird.

BEISPIEL:

Ziel: Der Bekanntheitsgrad der Marke LERNENDE REGION soll bei der Bevölkerung in den nächsten drei Jahren um 30% gesteigert werden

Strategie 1: Festlegung auf direkte Ansprache der Bevölkerung

Marketing-Mix: Kommunikationspolitik: Lernfeste, Gewinnspiele, Lernportionen, Veranstaltungen

Strategie 2: Festlegung auf indirekte Kommunikationskanäle

Marketing-Mix: Kommunikationspolitik: Pressearbeit, Arbeit mit Multiplikatoren/innen, ...

⁴⁶ Vgl. Birgit Lutzer, Was ist eigentlich Bildungsmarketing? online unter: <http://www.beltz.de/fileadmin/beltz/leseproben/978-3-407-36474-6.pdf>, Seite 19, Stand: 08.03.2010

Der Vorteil der strategischen Konzeption liegt auf der Hand: **Die Formulierung einer Strategie muss bewusst formuliert werden.** Varianten müssen durchdacht werden, denn die Strategie muss umsetzbar sein. Vor allem zwingt uns jedoch die strategische Konzeption zu einer intensiven Auseinandersetzung mit den Grundlagen, zu strukturierter Planung und Organisation. Beachten müssen wir, dass unsere Marketingstrategie einen Beitrag zur Umsetzung der Ziele und der Aktivitäten der LERNENDEN REGION leisten soll und muss, daher davon nicht abgekoppelt agieren kann.

2.5.1 ANALYSE IM REGIONALEN BILDUNGSMARKETING

Die Analyse als Ausgangspunkt im strategischen Bildungsmarketing bezieht sich auf die Untersuchungsergebnisse der vorliegenden Bildungskonzepte. Für die Marketingstrategie des regionalen Bildungsmarketings, wird die Analyse des Konzeptes der LERNENDEN REGION herangezogen. Denn im Regionalen Bildungsmarketing ist die LERNENDE REGION die Leistung, die das zentrale Element der Vermarktungsstrategie darstellen soll. Daher müssen wir uns im Regionalen Bildungsmarketing verstärkt mit dem regionalen Umfeld auseinandersetzen. Damit ist gemeint, dass wir die Rahmenbedingungen vor Ort erfassen und eine Stakeholderanalyse durchführen. Zusätzlich zu diesen Analysen bilden eine Bildungsangebots- und Bildungsbedarfsanalyse⁴⁷ auf regionaler Ebene, die Basis für die strategische Ausrichtung im regionalen Bildungsmarketing.

Generell dient die Analyse der Überprüfung der Kohärenz eines Konzeptes. Folgende Aspekte werden dabei überprüft:

- **Ziele der LERNENDEN REGION**
- **Kohärenz des Maßnahmenmixes**
- **Stakeholderanalyse⁴⁸**

Ziele der LERNENDEN REGION

Im Konzept einer LERNENDEN REGION sind deren Ziele festgeschrieben. Diese bilden die Grundlage für die Festlegung unserer Marketingstrategie und damit, die Grundlage für die Zielarchitektur in unserer Marketingkonzeption.

Je besser und eindeutiger die Ziele im Grundkonzept festgeschrieben sind, desto einfacher können daraus die einzelnen Marketingziele abgeleitet werden.⁴⁹

Generell hat Marketing, also auch Regionales Bildungsmarketing die Aufgabe, eine Leistung, in unserem Fall, die LERNENDE REGION, bekannt zu machen, im Bewusstsein der Menschen zu verankern und sie zur Konsumation der Leistung/eines Leistungspakets oder eines Produkts zu bewegen. Daher müssen wir uns im Rahmen unserer

⁴⁷ Vgl. Handbuch LERNENDE REGION – Bundesweite Instrumente - Bildungsbedarfsanalyse (2009)

⁴⁸ Vgl. unter Kapitel 3, Handlungsleitfaden

⁴⁹ Vgl. Kapitel 1, Marketing, Seite 13

Strategie über den sogenannten „Newswert“ im Klaren sein. Was ist NEU und macht die LERNENDE REGION als solche besonders? Wenn wir diese Besonderheiten herausgefiltert haben, müssen sie in die Strategie mit eingebaut werden. Diese Besonderheiten hängen eng mit den Zielen zusammen.

Folgende Fragestellungen sind für die Entwicklung der Marketingstrategie hilfreich:

- Was sind die bildungspolitischen, regionalpolitischen und beschäftigungspolitischen Gesamtziele
- Wurden die Ziele auf regionaler Ebene, also auf die gesamte LERNENDE REGION ausgerichtet oder auf punktueller Ebene in Form von Einzelaktivitäten formuliert
- Reflektieren die gesetzten Ziele die Ausgangssituation
- Was sind die gesetzten Teilziele
- Sind diese Ziele messbar wenn ja, wie (qualitativ oder quantitativ) und sind sie auch realistisch

Zudem ist entscheidend:

- Wurden und wenn ja, welche Messinstrumente werden für die Erfolgskontrolle angeführt
- Welche Produkte und Ergebnisse sowie Wirkungen werden beschrieben
- Was ist das Neue, was ist das Besondere?
 - sind es die Zielgruppen
 - sind es die Inhalte oder
 - sind es die Methoden

Dies hilft uns bei der Formulierung unserer Marketingziele und der Strategieentwicklung. Abhängig von diesen Informationen kommt ein unterschiedlicher Marketingmix zum Tragen.

Die Kohärenz des Maßnahmenmix der LERNENDEN REGION (Aktivitätenplan)

Letztendlich müssen die zusammengestellten Bildungsangebote, ein Beitrag zur Erreichung der Ziele einer LERNENDEN REGION sein. Je klarer und eindeutiger dieser Maßnahmenmix, also das Zusammenspiel zwischen den Maßnahmen beschrieben wird, desto klarer und eindeutiger können wir darauf das Marketingkonzept aufbauen. Wie bereits ausgeführt, stehen nicht einzelne Bildungsangebote im Blickpunkt der Aktivitäten, sondern aufeinander abgestimmte Maßnahmenbündel. Sie machen die LERNENDE REGION zu einem gemeinsamen Ganzen und müssen daher als Gesamtheit in die Strategie des Regionalen Bildungsmarketings aufgenommen werden.

Wir setzen uns hier mit folgenden Fragestellungen auseinander:

- Wer sind die beteiligten Organisationen
 - welche Art von Organisationen,
 - ihre regionale Verankerung,
 - ihre Ambitionen der Teilnahme, ihre Erwartungen und ihr Nutzen,
 - ihre Organisationsstrukturen

- Wie ist das Netzwerk aufgebaut
 - Strukturell
 - Organisatorisch

- Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden
 - Bildungsbenachteiligte Zielgruppen,
 - Arbeitsmarktpolitische Zielgruppen wie Menschen mit Behinderung, arbeitslose Personen, Wiedereinsteiger/innen
 - Altersbestimmte Zielgruppen wie Jugendliche, Ältere, ..
 - Beschäftigte
 - ...

- Welcher Maßnahmenmix wird angeboten
 - Angebotsgruppen (Bildungsinformation, Qualifizierungsangebote, Beratungsangebote, Aktivitäten zur Stärkung des Bildungsbewusstseins),
 - Schwerpunktthemen (Bewusstseinsbildung für Lebensbegleitendes Lernen, Übergangmanagement (zum Beispiel zwischen Schule und Beruf), Heranführen von Bildungsbenachteiligten an das Lernen, neue Lernorte, zielgruppenspezifisches Arbeiten unter Einbeziehung von Multiplikatoren/innen, generationenübergreifendes Lernen, ...)
 - ...

- Welche Begleitaktivitäten unterstützen den Erfolg des Vorhabens
 - Informationsveranstaltungen
 - kick-off Veranstaltungen
 - Beratung
 - Tests
 - ...

- Sind die gewählten Maßnahmen geeignet, die Ziele zu erreichen

- Passen die beschriebenen Teilprojekte zu den zugeordneten Zielgruppen

- Inwiefern ist ein deutlicher Mehrwert/Nutzen für die Zielgruppen erkennbar

Diese einzelnen Elemente werden aufeinander abgestimmt und als kohärentes Gesamtkonzept LERNENDE REGION zur Entwicklung der regionalen Bildungsmarketingstrategie herangezogen.

Letztendlich müssen wir uns auch die Frage stellen: Gibt es bereits Erwartungen (implizit oder explizit), die wir im Rahmen unseres Bildungsmarketingkonzeptes berücksichtigen müssen, bzw. wo sie zum Erfolg des Vorhabens beitragen können.

TIPP: Eine auf aktuellen Daten und Fakten basierende Darstellung der IST-Situation erleichtert die Definition der Ziele und damit verbundenen Schwerpunkte und schafft so eine realistische Darstellung der SOLL-Situation, die mithilfe des Aktivitätenplans und Regionalem Bildungsmarketing, erreicht werden soll.

Nach erfolgter Analyse und Prüfung der Kohärenz, also nachdem wir untersucht haben, inwieweit die einzelnen Maßnahmenpakete zusammenwirken, ist der nächste Schritt die Untersuchung der relevanten Stakeholder.

Stakeholder - Die Rolle der Anspruchsgruppen im regionalen Bildungsmarketing

Marketing ist kein Selbstzweck. Wir vermarkten Produkte und Leistungen für bestimmte Zielgruppen. Allerdings sind im Marketing nicht nur die Kunden und Kundinnen eine wichtige Zielgruppe, sondern wir dürfen nicht vergessen, dass auch das Umfeld aus Personengruppen mit unterschiedlichen Funktionen besteht, die für den Erfolg oder Misserfolg des Gesamtvorhabens entscheidend sind. Diese Personengruppen werden als **Stakeholder** bezeichnet. Gerade im Regionalen Bildungsmarketing ist der Einfluss dieser Umfeldgruppen nicht zu unterschätzen. Sie sind Meinungsbildner/innen, Projektbotschafter/innen. Sie können ein Projekt behindern, sie können Ressourcen zur Verfügung stellen und auch Financiers sein. Als erste Aufgabe innerhalb der Stakeholderanalyse stellt sich daher die wichtige Frage:

- **Welche** Stakeholder haben
- **Welchen** Einfluss auf das Projekt und
- **Wie** können sie in das Vorhaben eingebunden werden.

Um sich ein genaues Bild von diesen so wichtigen Gruppen zu machen, steht zu Beginn des Projektes eine intensive Suche nach potentiellen Stakeholdern auf dem Plan. Neben dem Sammeln aller relevanten Informationen, sollten auch informelle Kanäle befragt werden, um in der Folge die relevanten Personen und Personenkreise richtig strategisch einordnen zu können. Eine reine Definition dieser Anspruchsgruppen genügt nicht. Es braucht zusätzlich die kritische Einschätzung über die möglichen Reaktionen unserer Stakeholder auf die Ziele der LERNENDEN REGION, die damit verbundenen Maßnahmenbündel in Form von Bildungsangeboten und Schwerpunkten sowie über die mitarbeitenden Bildungsträger/innen.

Wir müssen herausfiltern:

- **Wer** die relevanten Stakeholder sind
- **Wie** sie untereinander vernetzt sind
- **Welche** Einstellung sie gegenüber unserem Vorhaben einnehmen
- **Was** ihre spezifischen Interessen sind

Wenn wir unsere Stakeholder definiert haben und sie genau „kennen“, können wir die Marketingstrategie für diese festlegen. Dabei soll das Ziel die positive Einstellung zu den LERNENDEN REGIONEN und dadurch positiver Imagetransfer durch unsere Stakeholder sein. Bildungsmarketing im regionalen Kontext bedeutet daher auch, dass auf regionaler Ebene unterschiedliche Stakeholder unser Projekt mithelfen voranzutreiben und wir sie aktiv in die Gestaltung der LERNENDEN REGION einbeziehen.

Die folgende Abbildung zeigt einen Überblick der relevanten regionalen Anspruchsgruppen, die in weiterer Folge von uns näher betrachtet werden.

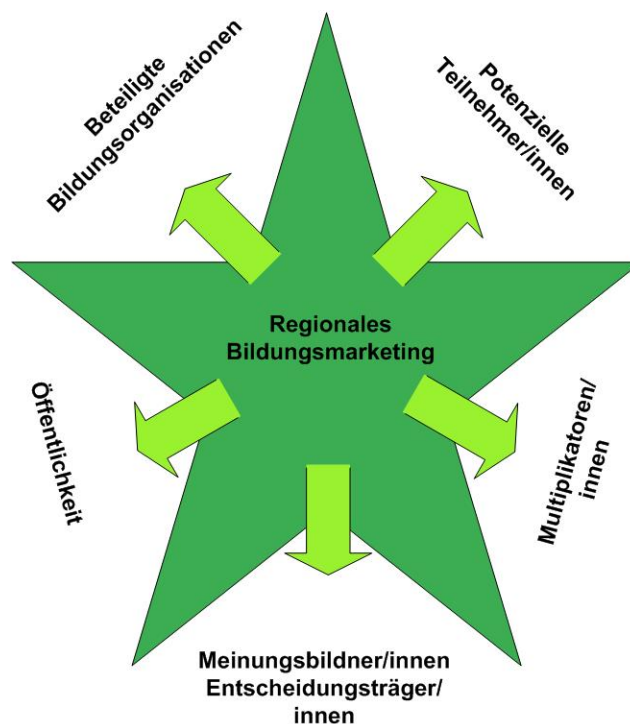


Abbildung 8: Stakeholder im regionalen Bildungsmarketing

Beteiligte Bildungsorganisationen

Innerhalb des Regionalen Bildungsmarketings haben Bildungsanbieter/innen eine Doppelfunktion. Einerseits haben sie als Bildungsanbieter durchaus ökonomische Interessen zu wahren, wollen ihr Image verbessern und auch neue Kunden/innen gewinnen sowie ihr Produkte am Markt platzieren. Andererseits nehmen sie als wichtige Ver-netzungspartner/innen sowie als Bindeglied zwischen bildungs- und regionalpolitischen Ansprüchen eine wichtige Rolle ein. Dabei bewegen sie sich im Spannungsfeld zwischen Konkurrenz und Kooperation mit anderen Bil-dungsanbietern/innen.

Folgende Akteure/innen nehmen hier maßgeblichen Einfluss auf den Prozess:

Führungskräfte von Bildungsorganisationen sollen durch die Steuerung der Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen der LERNENDEN REGION Unterstützung geben. Da sie die erforderlichen zeitlichen, räumlichen, budgetären und personellen Ressourcen zur Verfügung stellen, müssen sie offen und transparent über die Erfolge aber auch Misserfolge informiert werden.

Die an der LERNENDEN REGION beteiligten **Projektmitarbeiter/innen** von Bildungsanbietern/innen sind die besten Botschafter/innen. Insofern ist gutes Binnenmarketing die Voraussetzung für exzellentes Außenmarketing. Diese Tatsache wird oftmals unterschätzt. Denn wenn Mitglieder eines Projektteams nicht zu 100% für ein Projekt stehen, kann diese Haltung dem Projekt schaden. Das gemeinsame Ziel muss im Vordergrund stehen, mögliche Differenzen müssen überwunden werden. Wer Zweifel äußert, muss gehört und mit Argumenten überzeugt werden. Diese Vorgangsweise trägt in effizienter Weise zum Erfolg bei.

Aber auch **Kollegen und Kolleginnen** sind Botschafter/innen von Leistungen. Je besser Kollegen/innen informiert sind, desto eher tragen sie auch Botschaften der LERNENDEN REGION nach außen.

Meinungsbildner/innen und Entscheidungsträger/innen

Meinungsbildner/innen sind Personengruppen, die im regionalen Kontext wesentlichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg unseres Vorhabens ausüben können. Dabei handelt es sich um politische Entscheidungsträger/innen, Sozialpartnerorganisationen, Leitbetriebe, Vertreter/innen von NGO's, kirchliche Einrichtungen, aber auch Einzelpersonen, die keiner bestimmten Organisation angehören. Regionale Entscheidungsträger/innen sind von zweierlei Bedeutung für unser Projekt. Zum einen haben sie in irgendeiner Weise direkt mit diesem zu tun oder stehen als Beteiligte in Beziehung zum Geplanten.

Auch öffentliche Auftraggeber/innen zählen zu dieser Gruppe und müssen bei der Entwicklung der Marketingstrategie berücksichtigt werden. Auftraggeber/innen sind jene Stakeholder, die ein Projekt mit finanzieren. Sie entscheiden über die Inhalte und den Fortbestand unserer Vorhaben. Um Entscheidungen zu treffen, brauchen sie überschaubare und transparente Informationen, die sie gleichzeitig positiv auf unser Vorhaben einstimmen und sie für uns zu wertvollen Imageträger/innen machen.

TIPP: Beachten Sie, dass gerade beim Arbeiten im regionalen Umfeld, Meinungsbildner/innen und Entscheidungsträger/innen keine homogene Gruppen sind. Im Gegenteil oft sind es Einzelpersonen, die ihre Kompetenzen, Interessen und Funktionen einbringen und daher auch Einfluss ausüben. Bildungsmarketing kann in diesem Fall dazu beitragen, dass sie dem Vorhaben wohl gesonnen sind, es unterstützen und die benötigten Ressourcen, sei es in Form von Mitarbeitern/innen, Geld oder Material, bereitstellen. Zum anderen können schlecht informierte Meinungsbildner/innen und Entscheidungsträger/innen zum gefährlichen Störfaktor werden. So können unerwartete Beschlüsse oder Entscheidungen von ganz oben den Fortschritt merklich bremsen oder sogar das Vorhaben gänzlich zu Fall bringen. Transparenz und offene Kommunikation sind hier die wichtigsten Strategien. Vergessen wir auch nicht, dass wir im regionalen Kontext arbeiten. Hier ist die Mundpropaganda das beste Marketinginstrument. Je häufiger und positiver Meinungsbildner/innen über die Vorhaben ihrer LERNENDEN REGION diskutieren, desto stärker wird ein positives Image für eine LERNENDE REGION wirken und sich weiterentwickeln.

Multiplikatoren/innen⁵⁰

Multiplikatoren/innen haben zwar auf unser Vorhaben keinen direkten Einfluss, wohl aber auf andere Anspruchsgruppen. Es handelt sich dabei um Personengruppen, die uns bei der Umsetzung unserer Marketingaktivitäten und Bildungsangebote unterstützen können. Sie sind hilfreich bei der Erreichung unserer anderen Stakeholder, übernehmen Türöffnerfunktion und erzeugen oftmals Schneeballeffekte. Multiplikatoren/innen sind Personen in jenen Funktionen, die wesentlichen Einfluss auf Entscheidungsträger/innen und Meinungsbildner/innen haben, die uns bei der Erreichung unserer Teilnehmer/innen unterstützen, oder Hilfestellung bei der Kontaktaufnahme zu anderen Anspruchsgruppen geben können. Zum Beispiel verlassen sich Bürgermeister/innen stark auf die Expertise ihrer Amtsleiter/innen oder ein Gemeindesekretariat ist nicht nur offizieller Multiplikator, sondern auch informelle Nachrichtenbörse und hat einen großen Informanten/innenkreis.

Die Aufgabe des Bildungsmarketings in diesem Zusammenhang liegt darin, diese wichtigen Menschen für unser Projekt zu gewinnen. Sie sollen die öffentliche Meinung im Umfeld unterstützen und uns als ehrliche Kommunikationspartner/innen betrachten. Vor allem bei Vorhaben, die starke Änderungen oder vielleicht sogar Opfer verlangen, können Multiplikatoren/innen einen entscheidenden Beitrag zur Akzeptanz leisten und wichtige Stimmungen und Meinungen ins Projekt tragen.

Die Zielgruppen / Potenzielle Teilnehmer/innen der Bildungsangebote

Im Bildungsmarketing sprechen wir anstelle von Zielgruppen, von potenziellen Teilnehmern/innen der Bildungsangebote. Diese stellen im Bildungsmarketing eine besondere Anspruchsgruppe dar. Denn sie sind diejenigen, für die wir unsere Leistungen in der ihnen angepassten Art und Weise gestalten.

Einfacher gesagt, fragen wir uns im strategischen Bildungsmarketing, „Für **wen** wir **was**, **wo** und in **welcher** Form gestalten werden“. Um diese Fragen zu beantworten, müssen wir uns mit den Rahmenbedingungen, Interessen und Barrieren unserer potenziellen Teilnehmer/innen intensiv auseinandersetzen und diese auch beschreiben.

Dafür gibt es mehrere Ansätze wie die Unterteilung in

- **Soziodemografische Merkmale:** zum Beispiel Jugendliche, Ältere, Frauen
- **Erwerbsstatus:** zum Beispiel Beschäftigte, arbeitslose Personen, Wiedereinsteiger/innen, Berufseinsteiger/innen
- **Qualifikationsniveau:** zum Beispiel ohne Pflichtschulabschluss, mit Pflichtschulabschluss, Akademiker/innen
- **Fähigkeiten:** zum Beispiel Alphabetisierung, Soft skills
- **Gesellschaftliche Milieus⁵¹**
- **Inhalte:** zum Beispiel Hobbykurse, beruflich verwertbare Bildungsmaßnahmen

⁵⁰ Als Multiplikator bezeichnet man in der Umgangssprache, vor allem auch in der Werbung und Propaganda eine Person (einen Akteur), die auf Grund ihrer Positionen in der Öffentlichkeit (z. B. Populärwissenschaftler, Intellektueller, Journalist, Lehrer, Pfarrer, Politiker) und ihrer Fähigkeiten im Zuge ihrer beruflichen Tätigkeit, durch Informations- und Meinungsübermittlung in sozialen Netzwerken oder durch Gespräche die Verbreitung ('Multiplizierung') bestimmter Wertvorstellungen, Meinungen, Kenntnisse und Verhaltensmöglichkeiten in der öffentlichen Meinung nachhaltig fördert (siehe auch: Meinungsbildung). Der Multiplikator deckt sich zum Teil mit dem Meinungsführer. Als Multiplikatoren werden auch Massenmedien bezeichnet. online unter, [http://de.wikipedia.org/wiki/Multiplikator_\(Werbung\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Multiplikator_(Werbung)), Stand: 08.03.2010

⁵¹ Vgl. Kapitel 4, Exkurs 1, Zielgruppenforschung

Genau wie die Erstellung der Bildungsangebote sich nach den analysierten Gruppen der Teilnehmer/innen richtet, werden diese Untersuchungen und aktuelle Daten über die zu erfassenden Zielgruppen für den Einsatz der Marketinginstrumente herangezogen. Diese Daten unterteilen sich in Sekundär- und Primärdaten. Sie sind wissenschaftlicher Natur mit folgenden möglichen Inhalten:

- **Sekundärdaten:** Zum Beispiel sozio-demografische Daten, Milieustudien, Marktforschungsergebnisse, Trendanalysen⁵²
- **Primärdaten:** Zum Beispiel Bildungsbedarfsanalyse⁵³, Befragung von Multiplikatoren/innen und Experten/innen, Befragung von ehemaligen Teilnehmern/innen⁵⁴

Öffentlichkeit

Die Öffentlichkeit, wie die Presse als Teil und Spiegel der öffentlichen Meinung, potenzielle Kunden/innen, künftige Nutzer/innen, allgemeine Öffentlichkeit und sonstige Stakeholder sollen über das Projekt laufend informiert sein. Das Ziel dabei ist auch hier eine positive Grundstimmung aufzubauen, welche die Projektziele unterstützt und für das Projekt wirbt.

TIPP: Beachten Sie, dass bereits bei der Erarbeitung des Konzeptes maßgebliche Stakeholder bei der Erstellung einbezogen wurden, oder über die laufenden Arbeiten informiert wurden. Dies ist der erste Baustein für Ihre Stakeholderanalyse. Dieses vorhandene Netzwerk ist einer strategischen Analyse zu unterziehen, vor allem im Hinblick auf die Kommunikationsstrategie, die Sie entwerfen müssen. Weiters sollten Sie in einem zweiten Schritt nochmals prüfen, ob der eine oder andere Stakeholder bisher nicht eingebunden ist, er oder sie jedoch wichtig für das Gesamtvorhaben ist.

Stakeholderanalyse

Wenn wir nun alle relevanten Stakeholder erfasst haben, setzen wir uns mit folgenden Fragestellungen auseinander:

- Welche Stakeholder haben im Rahmen des Bildungsmarketings einer LERNENDEN REGION einen wesentlichen/unwesentlichen Einfluss und warum
- Welche Stakeholder können das Vorhaben positiv oder negativ beeinflussen und warum
- Müssen innerhalb der einzelnen Stakeholder noch Personen herausgegriffen werden, die einen besonderen Status haben
- Welche Zielgruppen (potenzielle Teilnehmer/innen) werden über die Teilprojekte anzusprechen sein (genaue Beschreibung)
- Wie werden die Stakeholder an die Aktivitäten innerhalb der LERNENDEN REGION herangeführt, damit ein positives Stimmungsbild entsteht

⁵² Vgl. von Rein, Antje: Bildungsmarketing für Beschäftigte in NRW, online unter, http://www.gib.nrw.de/service/downloads/EG_bildungsmarketing_mar04.pdf, Stand: 08.03.2010

⁵³ Vgl. Handbuch LERNENDE REGION – Bundesweite Instrumente – Qualifikationsbedarfsanalyse, (2009)

⁵⁴ Vgl. Stadek, Ulla; Kapeller, Doris; Pretterhofer Ingeborg (2006), Seite 10ff

- Wie werden die Zielgruppen auf die Teilprojekte aufmerksam gemacht und motiviert, daran teilzunehmen
- Welchen Soziolekt sprechen die jeweiligen Zielgruppen (z.B. Jugendsprache, gehobene Sprache der Mittel- und Oberschicht, Fachsprache)

Für eine sorgsame Analyse kann eine Stakeholderanalyse angewendet werden. Eine Stakeholderanalyse ist eine Umfeldanalyse und besteht aus folgenden Aufgaben:

- Erkennen des Umfeldes
- Analyse des Umfeldes
- Bewerten des Umfeldes
- Ableitung von Aktivitäten⁵⁵

Im Rahmen der Ableitung von Aktivitäten legen wir unsere Marketingziele und –instrumente fest. Dabei werden aus dem Gesamtprojekt LERNENDE REGION die zu vermarktende Bereiche herausgelöst und zu eigenen Produktgruppen zusammengefasst. In weiterer Folge werden diese Produktgruppen überprüft, inwieweit sie für die Stakeholder attraktiv und relevant sind. Aber Achtung! Es müssen nicht alle ausgewählten Produktgruppen für alle Anspruchsgruppen von Bedeutung sein. Stimmig wird eine Marketingstrategie für Stakeholder, wenn die Produktgruppen in einen vermarktaren Rahmen eingebettet sind und so auch die Projektgrundlage mit transportiert werden kann.

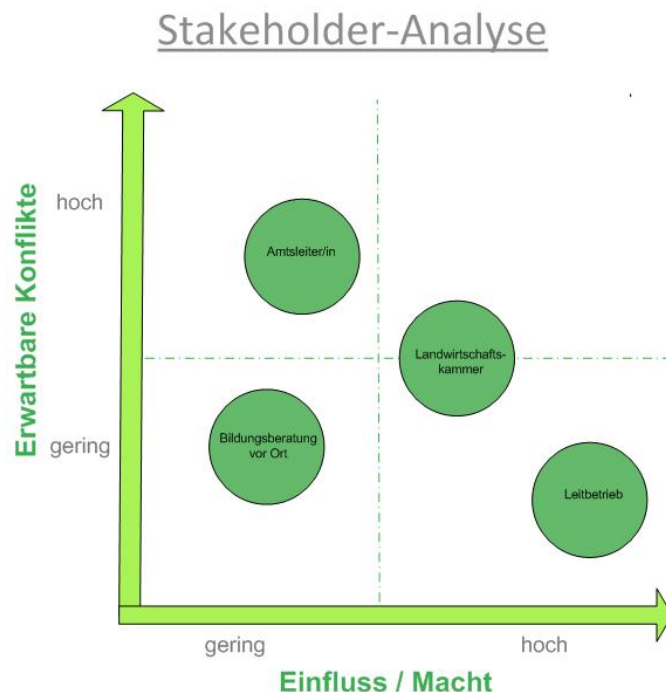


Abbildung 9: Stakeholderanalyse

⁵⁵ Vgl. Stakeholderanalyse – Die Spitze des Eisberges, online unter, www.theicpm.com/articles/non-english/german/704-stakeholder.html, Stand 01.03.2010

2.5.2 ZIELE IM REGIONALEN BILDUNGSMARKETING

Die strategischen Marketingziele werden aus

- dem Konzept der LERNENDEN REGION sowie der (Aktivitätenplan, Ziele, Strategie)
- der Stakeholderanalyse

erarbeitet.

Sie beziehen sich nun nicht auf die Bildungsangebote, sondern müssen kohärent zu den Zielen der LERNENDEN REGION sein und sie müssen durch den Einsatz der verfügbaren Instrumente des Marketing-Mix erreichbar sein.

Regionales Bildungsmarketing hat aus unserer Sicht nicht nur die Aufgabe, Bildungsangebote und Bildungsträger zu vermarkten, sondern es bewegt sich in erster Linie im regionalen Kontext. Daher müssen auch übergeordnete Marketingziele wie

- **regionalpolitische Marketingziele**
- **bildungspolitische Marketingziele**
- **beschäftigungspolitische Marketingziele**

ihren Platz in unserer Marketingstrategie finden.

Mit der Definition der strategischen Marketingziele legen wir die Weichen für die Wahrnehmung der LERNENDEN REGION bei den Stakeholdern, machen klar, was unsere Intentionen sind und wie wir die LERNENDE REGION positionieren möchten.

Dabei können wir

- das Netzwerk als Gesamteinheit positionieren
- die Bildungsangebote in den Vordergrund stellen
- in den Markenaufbau investieren
- das Image von Bildung verändern wollen

2.5.3 STRATEGIE IM REGIONALEN BILDUNGSMARKETING

Generell können Bildungsangebote schwer über Plakate und Fernsehspots vermarktet werden. Denn die Thematik Bildung verlangt danach, dass Bildungsmarketing die Lernenden in den Mittelpunkt, und der Nutzen und Wert von Bildung für die persönliche Entwicklung in den Vordergrund gestellt werden. Im klassischen Bildungsmarketing kommen grundsätzlich drei unterschiedliche Marketingstrategien zum Einsatz:

- Die Überlebensstrategie
- Die Wachstumsstrategie
- Die Marktbearbeitungsstrategie⁵⁶

Regionales Bildungsmarketing benötigt andere Strategien. Regionales Bildungsmarketing muss auf die inhaltlichen Vorgaben und Ziele aufbauen. Im Kontext der LERNENDEN REGIONEN bewegen wir uns dabei auf folgenden drei Ebenen:

- **Der LERNENDEN REGION als Leistungselement (unser Produkt)**
- **Den Bildungsangeboten im Rahmen der LERNENDEN REGION**
- **Den unterschiedlichen Bildungsorganisationen**

Die Bedürfnisse und Anforderungen dieser drei Ebenen müssen für eine in sich stimmige regionale Marketingstrategie berücksichtigt werden. Dabei legen wir fest, welche Wege zur Erreichung der Ziele im strategischen Bildungsmarketing beschritten werden sollen.

Folgende, diese drei Ebenen betreffende Fragen, können zur Lösung dieser Aufgaben weiterhelfen:

Fragestellungen bei der LERNENDEN REGION als Leistungselement:

- Werden neue Zielgruppen durch die Aktivitäten angesprochen, wenn ja welche
- Werden neue übergeordnete Themen in der Region positioniert
- Wo findet Lernen statt
- Welche Ressourcen, die für das Bildungsmarketing relevant sind, können bereit gestellt werden

Fragestellungen bei der Platzierung von Bildungsangeboten

- Müssen neue Bildungsinhalte am Markt positioniert werden
- Müssen neue Methoden am Markt eingeführt werden
- Müssen neue Zielgruppen angesprochen werden

⁵⁶ Vgl: Herzog, Daniel, Lernwerkstatt, Bildungsmarketing, online unter, <http://www.lernwerkstatt.ch/dateien/NDS-Skript-Bildungsmarketing.pdf>, Seite 19, Stand: 08.03.2010, sowie Exkurs im Anhang

Fragestellungen bei der Vermarktung von Bildungsorganisationen

- Wie ist die jeweilige Bildungsorganisation in der Region eingebunden
- Werden für diese Bildungsorganisation neue Leistungen, neue Methoden oder neue Zielgruppen angesprochen
- Welche Ressourcen, die für das Bildungsmarketing relevant sind, können von der Bildungsorganisation eingebracht werden
- Welche Anforderung seitens der Bildungsorganisation werden an das Regionale Bildungsmarketing gestellt (zum Beispiel beim Außenauftritt)

Welchen Weg wir in Form der Marketingstrategie, für die Vermarktung der LERNENDEN REGION einschlagen, erfolgt unter Einbeziehung aller Informationen, die wir bis dato gesammelt haben. Sie baut auf unseren ausgewählten Marketingzielen auf und wir schreiben in ihr folgende Inhalte fest:

- **Was ist die Kernbotschaft**
- **Was haben wir Wem mitzuteilen**
- **Welche Strategien sind geeignet, um die Botschaft an die unterschiedlichen Zielgruppen zu transportieren**
- **Welche Rahmenbedingungen beeinflussen unsere Strategiefestlegung und für welche Strategien entscheiden wir uns letztendlich**

Was ist die Kernbotschaft

Die Kernbotschaft ist die zentrale Botschaft, die Mission, die Intention unseres Vorhabens. Sie zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Sie ist in der Wir-Form geschrieben
- Sie übersetzt Schwerpunkte und Ziele des Vorhabens in allgemein verständliche Leitsätze
- Diese verständlichen Leitsätze finden in wieder erkennbarer und ansprechender Form in allen Publikationen Verwendung⁵⁷

Was haben wir wem mitzuteilen

Hier wird die Kernbotschaft unter Berücksichtigung der Zielgruppe konkretisiert und Botschaften für die einzelnen Zielgruppen formuliert.

Wir setzen uns mit folgenden Fragen auseinander:

- Wie wir unsere Zielgruppen emotional erreichen
- Wie wir sie zum Zuhören und Mitdenken bewegen können
- Wie wir sie zur Mitarbeit motivieren können
- Welche Argumente hilfreich sind

⁵⁷ Vgl. Haas, Waltraud (2002), Seite 76

Welche Strategien sind geeignet, um die Botschaft an die unterschiedlichen Zielgruppen zu transportieren

Hier werden unterschiedliche Strategien festgelegt, um die festgelegten Ziele und Kernbotschaften zu transportieren.⁵⁸ Diese Strategien beziehen sich immer auf den Einsatz der Maßnahmen, die uns im Bereich des Marketings zur Verfügung stehen.

Es wird also die

- Intensität,
- Qualität und
- Gewichtung des Marketing-Mix

festgelegt.

Welche Rahmenbedingungen beeinflussen unsere Strategiefestlegung und für welche Strategien entscheiden wir uns letztendlich

Die Rahmenbedingungen müssen wir berücksichtigen, wenn wir die Strategien festlegen. Daher müssen wir uns in Bezug auf die Festlegung der Strategien mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung
- Welche Sachleistungen stehen zur Verfügung
- Welche zeitlichen Ressourcen stehen zur Verfügung
- Welche personellen Ressourcen stehen zur Verfügung
- Wer kann und soll/muss eingebunden werden
- Welche Kooperationspartner/Multiplikatoren/innen können unterstützen
- Welche Aktivitäten sind unverzichtbar
- Welche Instrumente können in anderer Form gleichwertig transportiert werden

Um unsere Marketingstrategie endgültig festzulegen, können wiederum unterschiedliche Hilfsmittel verwendet werden. Diese unterstützen uns bei der Auswahl der Instrumente. Aber Achtung! Sie können uns keine Antwort darauf geben, ob unsere Strategie richtig gewählt wurde.

⁵⁸ Vgl. Haas, Waltraud (2002), Seite 76 ff

2.5.4 MASSNAHMEN IM REGIONALEN BILDUNGSMARKETING

Aufbauend auf der regionalen Bildungsmarketingstrategie werden, wie beim klassischen Marketing, die verschiedenen Marketinginstrumente des Marketing-Mix eingesetzt.

Die Auswahl und der Umfang der jeweiligen Aktivitäten sind wiederum kontextabhängig. Der Erfolg ist wie immer abhängig von der Ausschöpfung aller Potenziale.

Um erfolgreiches Marketing zu betreiben, müssen Marketinginstrumente

- aufeinander abgestimmt sein
- auf Kontinuität ausgerichtet sein
- gebündelt sein – kein Gießkannenprinzip
- die unterschiedlichen Stakeholder ansprechen⁵⁹



Abbildung 10: Marketinginstrumente

⁵⁹ Vgl. Herzog, Daniel, online unter, <http://www.lernwerkstatt.ch/dateien/NDS-Skript-Bildungsmarketing.pdf>, Stand: 08.03.2010

2.5.4.1 LEISTUNGSPOLITIK IM REGIONALEN BILDUNGSMARKETING

Zu den Aufgaben der Leistungspolitik zählen nicht nur die Einführung von neuen, sondern auch die Pflege von eingeführten Bildungsleistungen sowie die geordnete Leistungseliminierung. Wir verstehen unter Leistungspolitik die kunden/innengerechte Definition und Gestaltung der Dienstleistungsangebote, welche im Rahmen der LERNENDEN REGION eingesetzt werden. Dabei müssen wir beachten, dass die LERNENDE REGION als Marke mit ihren Zielen, die zu verkaufende Hauptleistung darstellt. Diese werden durch die Teilprojekte unterstützt.

Bei der Einführung von **neuen Bildungsleistungen** muss zwischen verschiedenen Strategien unterschieden werden. Jede Strategie verlangt den Einsatz unterschiedlicher Instrumente bzw. Maßnahmen zur Marktpositionierung. Bei der Entwicklung der Bildungsangebote sollen in erster Linie die Teilnehmer/innen mit einbezogen werden, um die Angebote zeitlich, örtlich und inhaltlich kunden/innengerecht aufzubauen.

Die Pflege **bestehender Bildungsleistungen** wird oft vernachlässigt. Obwohl es sich dabei vor allem um laufende Anpassung an Kunden/innenbedürfnisse und –wünsche handelt. Diese Pflege kann durch die Anpassung von Rahmenbedingungen (zeitlich, räumlich, örtlich), durch Qualitätsverbesserungen (Trainer/innen, Service, ...) oder durch die Gestaltung und Adaptierung des Bildungsangebotes selbst, erfolgen.

Wenn **Leistungen nicht mehr nachgefragt** werden, da Bildungsangebote zum Beispiel veraltet sind, müssen sie vom Markt genommen werden, ohne das Image des Bildungsanbieters zu schädigen.

DIE LEISTUNGSINSTRUMENTE IM REGIONALEN BILDUNGSMARKETING

Die Instrumente der Leistungspolitik umfassen:

- die Qualität der Bildungsleistung
- die Produkt-/Markenbildung
- das Service

DIE QUALITÄT DER BILDUNGSLEISTUNG

Die Qualität der zu erbringenden Bildungsleistung unterstützt die Entwicklung der **USP** und den Aufbau einer Marke.

Als Indikator zählt dazu grundsätzlich die Qualität des Bildungsangebots, indem unterschiedliche Qualitätssegmente beachtet, beziehungsweise bearbeitet werden.

- Als wichtige Basis zählt dazu das Bildungskonzept als Gesamteinheit, mit der Dauer, den Inhalten, dem Bildungsort als auch der zeitlichen Fixierung
- Eine weitere Ausprägung liegt in der Qualität der räumlichen und sachlichen Ausstattung, der Infrastruktur und den technischen Voraussetzungen
- Weiters zu erwähnen ist die Qualifikation und Qualität der eingesetzten Trainer/innen
- Und letztendlich zählt auch das Service zu den Qualitätskriterien

Bewertet wird jedoch auch die Flexibilität des Bildungsangebotes. Auf diese Anforderung wurde in den letzten Jahren vor allem durch

- eine Modularisierung von Bildungsangeboten und
- einer Filetierung in kleinere Lernportionen

reagiert.

Auch im Bildungssegment wird die Qualität der Bildungsleistung an nationalen und internationalen Standards gemessen. Hierzu zählen Zertifizierungen, Qualitätssiegel, Qualitätskriterien aber auch –standards.

Die Qualität der Bildungsleistung wird vor allem gemessen an der Erreichung der Zielgruppen (potenzielle Teilnehmer/innen) und der Übereinstimmung des Angebotes mit den Bedürfnissen und Interessen sowie Nutzen der Teilnehmer/innen. Im Fall von Regionalem Bildungsmarketing können zusätzliche Qualitätsindikatoren hinzu kommen wie beispielsweise, inwieweit es durch Bildungsmarketingaktivitäten gelungen ist, Menschen beim Einstieg in Bildungsprozesse zu begleiten.

DIE PRODUKT-/MARKENBILDUNG

Ein weiteres Instrument der Leistungspolitik ist die Markenbildung. Innerhalb der Markenbildung geht es vor allem darum, eine Abgrenzung gegenüber anderen Bildungsdienstleistungen zu erwirken und daraus einen Marktvorteil zu generieren.

Markenbildung kann auf drei Ebenen erfolgen:

- Als **Einzelmarke** positioniert sie ein singuläres Bildungsangebot am Markt. Gerade für kurz- und mittelfristige Projekte kann diese Strategie erfolgreich eingesetzt werden.
- Als **Leistungsgruppenmerkmal** werden hier ähnliche Leistungen zusammengefasst und am Markt positioniert (auf Produkt- oder auf Marktebene). Die Positionierung auf Produktebene ist zum Beispiel die Gruppierung von Bildungsangeboten innerhalb einer Bildungsorganisation, auf Marktebene liegt diese zum Beispiel im Aufbau von Angebotskooperationen.
- **Dachmarken** letztendlich bestimmen das gesamte Bildungsangebot einer Organisation oder einer Kooperation. Sie brauchen längerfristige angelegte Marketingaktivitäten und sind deutlich kostenintensiver im Aufbau. Vor allem bei Kooperationen sind langwierige Abstimmungsprozesse notwendig. Die Entwicklung einer Dachmarke bildet oft das Herz einer Corporate Identity-Konzeption. Die Entwicklung und Realisierung einer Dachmarke stößt an seine Grenzen, wenn sie im Rahmen von kurzfristigen Projektförderkonzeptionen umgesetzt werden sollen. Deswegen ist im Rahmen eines Projektes der Aufbau einer Einzelmarke kostengünstiger und auch kurzfristig leichter abzuwickeln, da auch der Abstimmungsprozess einfacher zu realisieren ist.⁶⁰

⁶⁰ Vgl. Bernecker, Michael (2007), Seite 207 ff

BEISPIEL:

Folgendes Beispiel zeigt, wie ein einzelnes Angebot sich zu einer Dachmarke entwickeln kann, und wie lange ein solcher Prozess dauert:

Zwischen 2000 und 2006 wurden Einzelmaßnahmen als Alphabetisierungskurse durchgängig angeboten und durchgeführt. Die Bildungsträger waren selbst für die inhaltliche Ausrichtung, den Umfang, die Angebote verantwortlich. Einzelne Bildungsträger haben sich auf diese Angebote spezialisiert (Einzelmarke).

Zwischen 2006 und 2010 wurden diese Kursangebote seitens des öffentlichen Auftraggebers standardisiert und flächendeckend implementiert (Leistungsgruppenmerkmal).

Ab 2010 finden diese Kursangebote unter der Dachmarke Basisbildung Eingang in die Strategie des Lebensbegleitenden Lernens.

DAS SERVICE

Das Service bildet den Rahmen des Bildungsangebotes und umfasst die Einführung in Bildungsprozesse durch Beratung, Schnupperworkshops oder Analysen, die Anmeldung und Registrierung, Stornierungs- und Zahlungsregeln. Während der Bildungsmaßnahmen umfasst das Service die Begrüßung und Verabschiedung, die Pausengestaltung, der Transport, Begleitangebote wie Kinderbetreuung und auch das Reagieren auf Teilnehmer/innenwünsche.

Auch die Nachbearbeitung zählt zu den Serviceleistungen. Dazu zählt das Beschwerdemanagement und verschicken der Unterlagen für den absolvierten Workshop, Kurs oder Vortrag (Unterlagen, Downloads, ...).

Besonders wichtig im Rahmen des Service ist auch das **Beschwerdemanagement**. Der richtige Umgang mit Beschwerden soll verhindern, dass Kunden/innen zur Konkurrenz abwandern und/oder dem Image des Bildungsträgers schaden.

Professionelles Beschwerdemanagement umfasst

- die Messung der Kunden/innenzufriedenheit als aktives und integriertes Element des Bildungsangebotes
- die unmittelbare und unbürokratische Behebung der festgestellten Mängel oder durch einen Mangelausgleich.
- die ständige Überprüfung der eingeführten Qualitätsstandards

2.5.4.2 KONTRAHIERUNGSPOLITIK

Die Preispolitik des klassischen Marketings wird im Bildungsmarketing als Kontrahierungspolitik bezeichnet. Die Preisbildung wird durch andere Strategien ergänzt.

DIE KONTRAHIERUNGSPOLITIK IM REGIONALEN BILDUNGSMARKETING

Sie umfassen:

- **Preisgestaltung**
- **Kunden/innenbindung**
- **Zahlungsbedingungen**

PREISGESTALTUNG

Die Preisgestaltung hängt eng mit der Art der Finanzierung von Bildungsangeboten zusammen. Zumeist werden die Kosten nicht ausschließlich vom Kunden/von der Kundin getragen, sondern auch von anderen Mitfinanziers oder Fördergeber/innen. Dabei kann es sich zum Beispiel um Bildungsschecks, Projektfinanzierungen, Sponsorleistungen, durch den/die Dienstgeber/innen, Subventionen handeln.

Die Kontrahierungspolitik steuert jedoch nicht nur die Gestaltung des Preises, sie steuert auch die Kursauslastung, sie unterstützt die Strategie der Leistungs politik und damit die Kunden/innenbindung.

Die Preisgestaltung ist nicht nur ein Ergebnis der Kommunikation zwischen Kunde/Kundin und Bildungsanbieter/in. Auch andere Faktoren können eine Rolle spielen und so die Preisgestaltung vielfältiger gestaltet werden. Bildungspolitisch wichtige Angebote können durch Mitfinanzierung von anderen Auftraggebern/innen für die Kunden/innen reduziert werden, oder sind sogar gratis, oder neue Angebote werden über Einstiegsrabatte am Markt positioniert.⁶¹

Eine LERNENDE REGION hat sich im Rahmen der Aktivitäten und Teilprojekte mit der Gestaltung der Preisstruktur auseinanderzusetzen. Denn dabei geht es darum, die Zielgruppen nach ihren finanziellen Möglichkeiten und damit verbundenen sozialem Status und Lebensgewohnheiten einzuschätzen und darauf bei der Gestaltung anfallender Bildungskosten im Rahmen der Angebotserstellung einzugehen.

Hinsichtlich der Festlegung der Preispolitik kann die Beantwortung folgender Fragen weiterhelfen:

- Welche Kunden/innen sind bereit, welche Preise zu zahlen
- Für welche Kunden/innen sollten die Angebote kostenlos zu konsumieren sein
- Welche Förderungen können oder konnten lukriert werden, um das Angebot auszufinanzieren
- Bei kostenlosen Angeboten: Wie können wir verhindern, dass unser Angebot unter dem Motto „Was nichts kostet, ist nichts Wert“ entwertet wird? Wie gelingt es uns in diesem Fall Verbindlichkeit und den Wert des Angebots zu vermitteln

⁶¹ Vgl. Bernecker, Michael (2007), Seite 241 ff

TIPP: Das Anbieten von kostenlosen Bildungsangeboten ist immer eine Gratwanderung. Gratkurse haben oft im Bewusstsein der Teilnehmer/innen keinen Wert und werden dadurch auch nicht geschätzt.

KUNDEN/INNENBINDUNG

Kunden/innenbindungsstrategien in Form von Rabatten wie Stammkunden/innentarife, Mehrbucher/innenrabatte, Treueboni sind ebenfalls der Kontrahierungspolitik zuzuordnen. Ebenso das Verteilen von Gutscheinen und die Organisation von Gewinnspielen als sogenannter „Dank für die Treue“ steuern die Nachfrage und wirken auf das Image.⁶²

ZAHLUNGSBEDINGUNGEN

Sie sind ein Element der Kontrahierungspolitik und umfassen:

- Art der Zahlung (im Vorhinein, beim Eintritt, zum Abschluss)
- Form der Zahlung (bar, Überweisung)

2.5.4.3 DISTRIBUTIONSPOLITIK

Die Distributionspolitik umfasst alle Maßnahmen, die ein Bildungsanbieter setzt, damit seine Bildungsleistung zum Endabnehmer/zur Endabnehmerin gelangt.

Hier verbirgt sich die Erreichbarkeit der LERNENDEN REGION-Angebote für die Kunden/innen. Da in LERNENDEN REGIONEN auch bildungsbenachteiligte Personen angesprochen werden sollten, müssen wir uns mit den Rahmenbedingungen (zum Beispiel Mobilität, zeitliche Ressource, sonstige Barrieren) für die jeweiligen Zielgruppen auseinandersetzen.

DIE DISTRIBUTIONSINSTRUMENTE IM REGIONALEN BILDUNGSMARKETING

Die Distributionspolitik umfasst neben

- **dem Absatz des Bildungsangebotes** auch
- **die physische Verteilung der Dienstleistung,**
- **die Festlegung und Ausstattung des Standortes** sowie
- **die Termin- und Zeitplanung.**

⁶² Vgl. Bernecker, Michael (2007), Seite 241 ff

ABSATZ DES BILDUNGSANGEBOTS

In diesem Zusammenhang geht es darum, ob das Bildungsangebot direkt über den Bildungsanbieter, über zwischengeschaltete Stellen, oder über vorgeschaltete Angebote wie Bildungsberatung, Einstiegsworkshops etc. vertrieben wird.

PHYSISCHE VERTEILUNG DER DIENSTLEISTUNG

Gerade in ländlichen Regionen ist von geografischer Sicht aus, die örtliche Platzierung von Bildungsangeboten wesentlich. Fragen der zeitlichen Ressourcen, der Mobilität und der Nutzen spielen hier für Bildungsentscheidungsprozesse eine große Rolle.⁶³ Neben der geografischen Komponente ist die räumlich zu sehende Standortwahl nicht zu vernachlässigen. Dabei gibt es drei Möglichkeiten:

- Das Bildungsangebot wird beim Anbieter durchgeführt
- Das Bildungsangebot wird beim Nachfrager (House in Schulungen) durchgeführt
- Das Bildungsangebot wird an einem anderen Ort durchgeführt.⁶⁴

Die Auswahl der physischen Verteilung der Dienstleistung richtet sich nicht so sehr nach dem Kriterium, was einfacher für den Anbieter/die Anbieterin ist, sondern hier müssen wir vor allem folgenden Fragen nachgehen:

- Welche räumliche Nähe sollen die Angebote zu den Teilnehmer/innen aufweisen
- Welche Distanzen sind den Teilnehmenden zumutbar
- Welche Lernorte sind für die Zielgruppenangebote leicht und barrierefrei zugänglich

FESTLEGUNG UND AUSSTATTUNG DES STANDORTES

Hier wird über die Ausstattung des Bildungsortes entschieden. Gerade in ländlichen Regionen, wo Bildungsräumlichkeiten kaum zur Verfügung stehen, und oftmals auf andere Lernorte wie Gemeindestube, Schule oder Gasthäuser zurückgegriffen wird, müssen wir uns der Ausstattung besonders widmen.

DIE TERMINPLANUNG

Die Terminplanung umfasst die Dauer und die zeitliche Strukturierung des Bildungsangebotes. Die Dauer des Bildungsangebotes wird von den Bildungsinhalten und die zeitliche Strukturierung wird von den Zielgruppen, bestimmt.

⁶³ Vgl. Bernecker, Michael (2007), Seite 232 ff

⁶⁴ Vgl. Bernecker, Michael (2007), Seite 232 ff

Bei der zeitlichen Strukturierung gibt es drei Determinanten:

- Jahreszyklus (zum Beispiel sind bei Personen mit betreuungspflichtigen Kindern Kursangebote während der Ferien nicht sehr gefragt. Die Mitarbeiter/innen der Baubranche können eher im Winter an Lernangeboten teilnehmen)
- Wochentage (soll es sich zum Beispiel um Kurse während der Werkzeuge oder während des Wochenendes handeln)
- Tageszeiten

TIPP: Termine vor Feiertagen oder verlängerten Wochenenden sollten vermieden werden. Tageskurse an Freitagen sind schlecht besucht. Bildungsangebote für Privatpersonen sollten eher am Abend oder am Wochenende stattfinden. Veranstaltungen für Schüler/innen werden zu außerschulischen Zeiten kaum besucht. Bei mehrtägigen Kursen sollte unter Berücksichtigung von längeren Anfahrtswegen das Bildungsangebot erst nach dem Mittagessen starten und wiederum nach dem Mittagessen enden.

2.5.4.4 KOMMUNIKATIONSPOLITIK

Regionales Bildungsmarketing braucht eine abgestimmte Kommunikation nach innen und nach außen. Das bedeutet, dass alle beteiligten Institutionen und mit der Durchdringung einer regionalen Bildungsstrategie befassten Stakeholder eine gemeinsame „Sprache“ in Sachen LERNENDE REGION finden müssen.

Die Kommunikationspolitik im Regionalen Bildungsmarketing hat die Aufgabe, die Bedeutung von Bildung sichtbar und „begreifbar“ zu machen. Diese Sensibilisierung als Motivation führt zur Teilnahme an Bildungsveranstaltungen und Weiterbildungsmaßnahmen. Mithilfe einer Dachmarke wie der LERNENDEN REGION wird diesem gemeinsamen Tun ein Bild gegeben, das wiederum in den Köpfen der Konsumenten/innen verankert wird. Mithilfe der Kommunikationspolitik werden die „Botschaften“ der LERNENDEN REGION nach innen und nach außen transportiert. Dabei spielt es eine große Rolle, wie die Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt werden und dadurch zum Tragen kommen.

Der Einsatz der Kommunikationsinstrumente verlangt viel Fingerspitzengefühl. Denn abgestimmt auf die Bedürfnisse der Kunden/innen bedeutet dies, dass wir uns nicht nur rational sondern auch emotional mit unseren Zielgruppen auseinandersetzen müssen, bevor wir gezielte Werbemaßnahmen im Rahmen der Kommunikationspolitik in Angriff nehmen.

Wir stellen nun zwei mögliche Analyseinstrumente vor, die bei der Auswahl der richtigen Instrumente hilfreich sein können:

- **Vier-Felder-Matrix**
- **AIDA-Formel**

Vier-Felder-Matrix

Die Vier-Felder-Matrix beschreibt, wie Verstand und Gefühl auf die jeweilige Art der Werbung reagieren und so zur Teilnahme eines Bildungsangebotes motivieren. Die folgende Abbildung haben wir dem Fachbuch „Bildungsmarketing“ von Michael Bernecker entnommen.

Involvement	Psychologische Rezeption	
	Verstand	Gefühl
Hoch	Werbung, die mit Argumenten logisch überzeugt	Werbung, die gefühlsmäßige Einstellungen aufbaut
Niedrig	Werbung, die Gewohnheiten argumentativ verändern will	Werbung, die einen allgemeinen Trend auf eine bestimmte Marke lenkt

Abbildung 11: Vier-Felder-Matrix zur Rolle und Wirkung der Werbung

Hohes Involvement/Argumentationsebene Verstand: Die Kaufentscheidung wird mit dem „Kopf“ getroffen. Der/die Teilnehmer/in hat persönliches Interesse am innovativen und zukunftsorientierten Bildungsangebot wie zum Beispiel teure Managementseminare, neuartige Themengebiete.

Hohes Involvement/Argumentationsebene Gefühl: Das Bildungsangebot wird aus dem „Bauch“ heraus gekauft, persönliches Interesse steht im Vordergrund. Das Bildungsangebot zeichnet sich durch Exklusivität aus und verkauft zudem einen hohe emotionale Komponente mit. Diese Bildungsangebote sind zum Beispiel Outdoor Trainings, spirituelle Kursangebote, Hobbykurse.

Geringes Involvement/Argumentationsebene Verstand: Das Bildungsangebot bringt einen konkreten, meist beruflich verwertbaren Nutzen. Diese Bildungsangebote werden zumeist stark nachgefragt und weisen einen hohen Standardisierungsgrad auf. Einige Beispiele dafür: Berufsbildungskurse, Basisbildungskurse, EDV-Kurse.

Geringes Involvement/Argumentationsebene Gefühl: Dieses Bildungsangebot kommt im Bildungsbereich nicht/kaum vor.⁶⁵

⁶⁵ Vgl. Bernecker, Michael (2007), Seite 218

AIDA-Modell

Ein weiteres Modell das aufzeigt, wie Werbung oder in unserem Fall gezielte Kommunikation prozesshaft auf die Menschen wirken kann, ist das AIDA Modell.

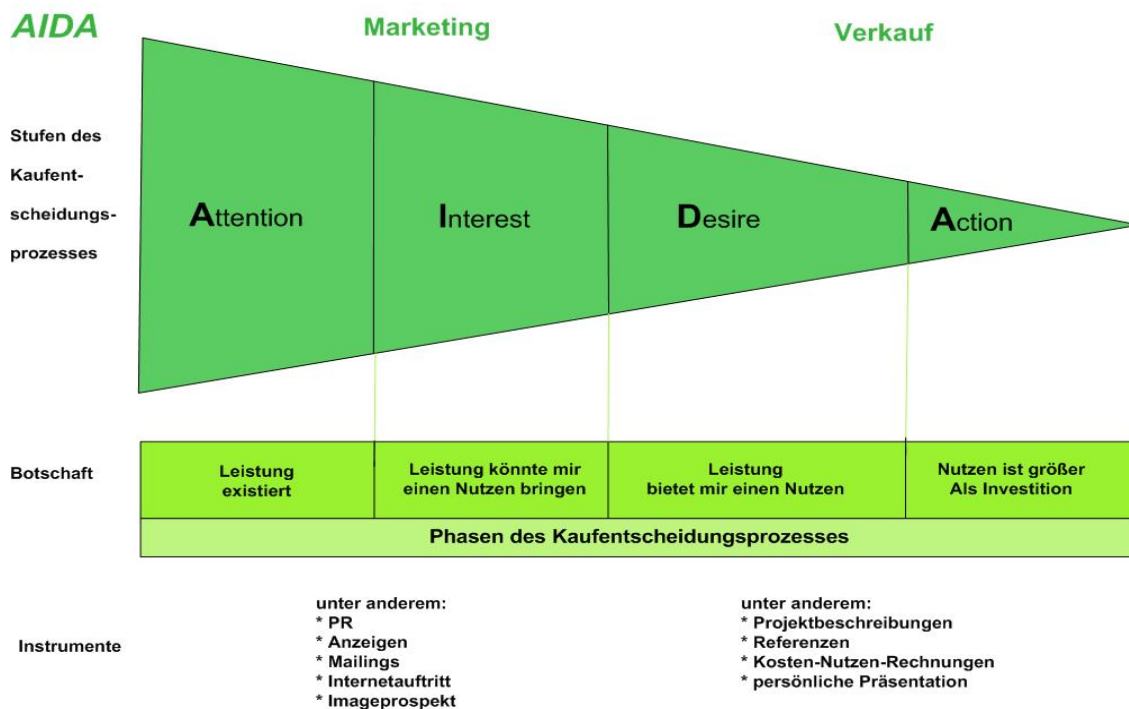


Abbildung 12: AIDA - Modell

AIDA ist ein Werbewirkungsprinzip, das bereits 1898 von Elmo Lewis, einem amerikanischen Werbe- und Verkaufspionier, entwickelt wurde. Das Stufenmodell erklärt, dass der Kunde/die Kundin vier Phasen bis zur Kaufentscheidung durchläuft. Der Name AIDA ist ein Akronym, welches sich aus den Anfangsbuchstaben der einzelnen Phasen zusammensetzt:

- A – **Attention** – die Aufmerksamkeit des Kunden/der Kundin wird angeregt
- I – **Interest** – das Interesse für das Angebot wird geweckt
- D – **Desire** – der Wunsch mehr über die Dienstleistung zu erfahren bzw. diese zu konsumieren, wird geweckt
- A – **Action** – der Kunde/die Kundin konsumiert das Angebot möglicherweise.⁶⁶

66 Vgl. IMove Seminarunterlagen: Weiche Ware Bildung, ohne Marketing kein Markt, online unter, <http://www.imove-germany.de/images/Reader-Teil1-Organisatorisches.pdf>, Stand: 08.03.2010

DIE KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE DES BILDUNGSMARKETINGS

Die Kommunikationspolitik beinhaltet die für die Vermarktung der LERNENDEN REGION wichtigsten Instrumente. Mithilfe der Kommunikationspolitik werden die „Botschaften“ der LERNENDEN REGION nach innen und nach außen transportiert. Dabei spielt es eine große Rolle, wie die Kommunikationsinstrumente aufeinander abgestimmt werden und dadurch zum Tragen kommen.

Folgende Kommunikationsebenen mit ihren Kommunikationsinstrumenten stehen uns zur Verfügung:

- **Marketing Communications** als einfachste aber auch materiell und personell aufwendigste Stufe der Kommunikation, der neben Aktivitäten der klassischen Werbung unter anderem Direkt Marketing oder Sponsoring zuzuordnen sind.
- **Corporate Communications** wo mittels der Entwicklung eines Corporate Designs und auf Basis der Philosophie einer LERNENDEN REGION die Corporate Identity gebildet und durchgesetzt wird. Neben Pressearbeit und dem Aufbau von persönlichen Beziehungen, spielt in dieser Ebene die Kommunikation und Positionierung innerhalb unseres Netzwerks eine wichtige Rolle.
- **Public Affairs** als höchste Stufe innerhalb der Kommunikationspolitik ist für die Festigung und Weiterentwicklung des Images verantwortlich. Dazu gehört die Pflege der Beziehungen zu unseren Stakeholdern und die Profilierung der Dachmarke LERNENDE REGION durch die Beobachtung und Reaktion auf arbeitsmarktpolitische und bildungspolitische Fragen. Ebenso die überregionale Kontakthaltung und der internationale Austausch regionaler Bildungsinitiativen sind auf dieser Ebene angesiedelt.⁶⁷

MARKETING COMMUNICATIONS IM REGIONALEN BILDUNGSMARKETING

Öffentlichkeitsarbeit kann durch die klassische Werbung nicht ersetzt werden. Denn man kann mit Werbung alleine kein Image aufbauen. Es braucht die Öffentlichkeitsarbeit dazu. Im Regionalen Bildungsmarketing wird Werbung zwar bewusst als Unterstützung für neue regionale Bildungsangebote eingesetzt, allerdings sollte aufgrund des relativ kleinen Werbebudgets effizient und effektiv gearbeitet werden. Was es also braucht, ist ein schlüssiger und auf die Zielgruppen angepasster Kommunikationsplan für Regionales Bildungsmarketing.

Darin wird der Einsatz

- der geeigneten Werbemittel wie Bannerwerbung, Folder, Flyer, Plakate, Infoblätter, Webauftritt oder Inseratschaltungen,
- von Aktionen des Direct – Marketings wie adressierte Mailings, Beilagen in Regionalzeitungen beziehungsweise Tageszeitungen oder Telefonmarketing,

innerhalb eines Zeitplans abgestimmt und die Art der Erfolgskontrolle definiert.

⁶⁷ Vgl. Stöhlker, Klaus J (2003), Seite 185 f

Auch unkonventionelle Marketingaktivitäten wie Aktionen des **Guerilla Marketings**⁶⁸ oder **give aways**⁶⁹, sind gerade in der regionalen Zusammenarbeit gut einsetzbar und unterstützen unsere Marketingstrategie insgesamt.

CORPORATE COMMUNICATIONS IM REGIONALEN BILDUNGSMARKETING

Corporate Communications prägt den Gesamtauftritt einer LERNENDEN REGION durch ein einheitliches Erscheinungsbild, das zum Beispiel über

- das **Corporate Design** und
- die **Public Relation** (die Öffentlichkeitsarbeit mit der Pressearbeit, der Präsentationen und Präsenz bei Veranstaltungen)

nach innen ins Netzwerk und nach außen zu den Stakeholdern wahrgenommen wird. Die Corporate Communications beziehen sich auf die gesamte Marke LERNENDE REGION.

Dabei kommen zum Beispiel Pressekonferenzen, -aussendungen, Newsletter, Webseite, Informationsveranstaltung zum Einsatz. Die einheitliche Gestaltung, festgelegt durch das Corporate Design unterstützen die mit der LERNENDEN REGION in Verbindung gebrachten Botschaften.

Hier müssen wir uns mit den Lösungen zu folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Wie können wir die Marke als Dienstleistungsprodukt für eine Region darstellen
- Wie schaut unser Corporate Design aus und damit verbunden das Logo und / oder der Schriftzug, der die LERNENDE REGION wieder erkennbar macht.

Corporate Design

Mit dem Corporate Design wird die grafische Umsetzung einer LERNENDEN REGION verstanden. Im Rahmen des Regionalen Bildungsmarketings bedeutet das:

- das passende Logo, in Form einer Wort/Bildmarke zu kreieren,
- das dazugehörige Manual, das die Verwendungsmöglichkeiten des Logos und des Schriftzugs beschreibt, die Schriftart definiert und die Farbgestaltung festlegt,

zu produzieren. Die konsequente Verwendung des Corporate Designs zielt auf einen Wiedererkennungseffekt und ist wesentlich für die Markenbildung und wirkt gemeinsam mit gezielter Öffentlichkeitsarbeit imagebildend.

⁶⁸ Subversive Werbung: an den unmöglichsten Orten und auf verschiedenste Arten zum selben Inhalt

⁶⁹ Werbemittel wie Kugelschreiber, Einkaufschips, Kalender, Blöcke, Bleistifte, ...

Public Relation (Öffentlichkeitsarbeit)

Die Öffentlichkeitsarbeit ist eine der wichtigsten Instrumente der Kommunikationspolitik. Oberstes Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist die Steigerung des Bekanntheitsgrades und damit verbunden, der Transport eines positiven Images nach innen und außen. Um dieses Ziel zu erreichen, wird ein klares Profil der Lerndienstleistungen vorausgesetzt. In weiterer Folge wird den einzelnen Aktionen der LERNENDEN REGION die dafür geeignete öffentlichkeitswirksame Kommunikationsmaßnahme zugeordnet. Eine gut konzipierte Strategie unterstützt die konsequente Umsetzung in der Praxis und ist auf die vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen abgestimmt. Gerade im Regionalen Bildungsmarketing ist dies eine große Herausforderung. LERNENDE REGIONEN bestehen zumeist aus einem breiten Maßnahmenmix, das unterschiedliche Zielgruppen anspricht, unterschiedliche Bildungsleistungen vorsieht und demnach unterschiedliche Kommunikationsstrategien erfordert.

Die Steigerung des Bekanntheitsgrades als oberstes Ziel kann wie folgt in Teilziele gesplittet werden:

- Bekannt machen der Projektarbeit bei wichtigen Akteuren/innen und Zielgruppen der Region
- Bekannt machen des Nutzens der Lernangebote
- Auf- und Ausbau von Dialoggemeinschaften und Kooperationen mit Medien
- Einbindung wichtiger regionaler Akteure/innen in Dialoggemeinschaften
- Schaffung von Transparenz und Übersichtlichkeit für bestehende Netzwerke und Kooperationen
- Initiieren von neuen Aktionen und Projekten
- Sensibilisierung für die Ziele einer neuen Lernkultur in der Region
- Sichtbarmachen von Neuen Lernkulturen
- Exemplarische Thematisierung von Neuen Lernangeboten, -möglichkeiten und -formen
- Publik machen von gelungenen Lernsituationen und Aufzeigen der daraus folgernden individuellen Perspektiven
- Aktive Begleitung des institutionellen und strukturellen Wandels, dem Weiterbildung selbst unterliegt
- Anregung zum öffentlichen Dialog und kommunikative Gelegenheiten über aktuelle und brisante Lern- und Bildungsthemen schaffen
- Berücksichtigung und Aufgreifen der öffentlichen Interessen ebenso wie der individuellen Bedürfnisse und Problemlagen in der Region bei der Entwicklung von Angeboten
- Ansprechen von Bevölkerungsgruppen, die wenig präzise Vorstellungen von Lernen oder Kompetenzentwicklung haben oder nichts über die Möglichkeiten der Perspektivenentwicklung von Lernen wissen⁷⁰

Öffentlichkeitsarbeit dient nicht der direkten Absatzförderung von Bildungsangeboten. Öffentlichkeitsarbeit verfolgt das Ziel, die Angebote in Zusammenhang mit der Marke LERNENDE REGION zu bringen und dadurch imagestärkend zu wirken. Öffentlichkeitsarbeit transportiert gemeinsam mit den regional gesetzten Maßnahmen übergeordnete Ziele. Sie ist das am häufigsten und wirkvollsten eingesetzte Kommunikationsinstrument im Bildungsbereich. Denn sie kann kommunikative Strategien zur Legitimierung und zur institutionellen Absicherung des Gesamtvorhabens entwickeln. Durch die Förderung von Dialogen und durch Lobbying schafft sie notwendige Formen

⁷⁰ Vgl. Haas, Waltraud (2002), Seite 69

von Kooperation und Vernetzung. Gleichzeitig kann sie die Projektarbeit besser positionieren und in der Bildungspolitik verankern.

Öffentlichkeitsarbeit ist – berücksichtigt man den Personalaufwand – kaum günstiger als klassische Werbung. Allerdings, kann Öffentlichkeitsarbeit deutlich genauer auf die einzelnen Stakeholder angepasst werden, der Streuverlust ist geringer und die Möglichkeiten sind weitaus vielfältiger.

TIPP: Gute Öffentlichkeitsarbeit braucht Zeit, ausreichende Personalressourcen, Kompetenz und Ausdauer. Öffentlichkeitsarbeit baut auf Vertrauen, gute Kontakte und Professionalität auf.

Innerhalb der Öffentlichkeitsarbeit wird zwischen

- **interner Öffentlichkeitsarbeit** und
- **externer Öffentlichkeitsarbeit**

unterschieden.

Interne Öffentlichkeitsarbeit

Zur internen Öffentlichkeit zählen alle am Vorhaben direkt involvierte Mitarbeiter/innen, Kollegen/innen, Trainer/innen (interne und externe) und die Führungsebene. Gerade im Regionalen Bildungsmarketing ist interne Öffentlichkeitsarbeit sehr wichtig da sie

- Sicherheitsgefühl und Vertrauen schafft
- das Wir Gefühl stärkt und pflegt
- die Identifikation der Mitarbeiter/innen mit dem Leistungsangebot fördert
- die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen fördert
- das Wissen über das Unternehmen/Projekt und seine Ziele vermehrt
- die Ziele des Unternehmens/Projekts und Ziele der Mitarbeiter/innen in Einklang bringt
- Verständnis für Führungsentscheidungen schafft
- das Zusammengehörigkeitsgefühl stärkt
- die Vernetzung und Kooperation fördert

Externe Öffentlichkeitsarbeit

Professionelle externe Öffentlichkeitsarbeit ist eines der wichtigsten Instrumente der Kommunikationspolitik. Ein langfristig geplanter und gezielter Einsatz der Kommunikationsinstrumente hat eine größere oder auch andere Wirkung als bloßes Aufsehen oder Aufmerksamkeit. Zum Beispiel ist ein Artikel in der Lokalpresse schnell vergessen, wenn er nicht in weitere Aktionen, die für Kontinuität und Nachhaltigkeit sorgen, eingebettet wurde. Mehr und auch wiederkehrende Aktionen zum gleichen Thema schaffen Bewusstsein und erreichen die jeweiligen beteiligten oder anzusprechenden Zielgruppen.

Externe Öffentlichkeitsarbeit schafft nicht nur Vertrauen und Image, um potenzielle und vorhandene Kunden/innen zu erreichen. Es gilt auch potenzielle Auftraggeber/innen zu überzeugen und auf das „Produkt LERNENDE RE-

GION“ einzustimmen: „Wer als Unternehmer/in seine/ihre Anliegen in der Öffentlichkeit gut vertritt, kann seine/ihre Projekte zügig realisieren und hat im Glückfall noch Zugang zu öffentlichen Fördertöpfen“⁷¹

TIPP: Durch die Einbettung der Informationen in ein Gesamtkonzept schaffen wir Kontinuität und Bewusstsein in der Bevölkerung. Eine permanente Informationsberieselung und das Anbieten von kleinen, leicht verdaulichen Informations-Häppchen ohne Einbindung in ein Gesamtkonzept führen zu keiner Reflexion von Informationen oder von Gelerntem.

DIE INSTRUMENTE DER EXTERNEN ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Die Öffentlichkeitsarbeit nutzt unterschiedliche Instrumente, die auf zwei divergierenden Ebenen, angewendet werden können. Die erste Ebene betrifft die Öffentlichkeitsarbeit für einzelne Bildungsleistungen, die zweite Ebene ist die Öffentlichkeitsarbeit für das Gesamtkonzept der LERNENDEN REGION insgesamt. Folgende Instrumente kennen wir für die Öffentlichkeitsarbeit:

- **Pressearbeit**
- **Persönliche Information**
- **Website⁷²**
- **Publikationen**
- **Events und Veranstaltungen**
- **Weitere Formate**
- **Markenbildung**

Pressearbeit

Unter Pressearbeit werden alle Maßnahmen verstanden, die unsere Botschaften mithilfe der Printmedien und elektronischen Medien nach außen transportieren. Dies kann über Presseausendungen, laufende Pressekontakte, PR-Beiträge, Presseausendungen, Artikel in Fach- und Publikumszeitschriften, geschehen. Gute Pressearbeit hängt mit einem tiefen Wissen der Medienszene zusammen und auch mit dem Wissen, dass man nicht der/die Einzige ist, die seine/ihre Botschaften vermitteln möchte.

Medienkontakte: Journalisten/innen werden förmlich überschwemmt von vermeintlichen „Hot News“. Daher ist es umso wichtiger, eine Auswahl unter den regionalen und überregionalen Print- und elektronischen Medien wie Fernsehen, und Radio zu treffen, persönliche Kontakte dazu aufbauen und in weiterer Folge interessante und spannende Informationen parat zu haben.

⁷¹ Künzel/Böse (1995), Seite 98

⁷² Vgl. Kapitel 4, Exkurs Internetauftritt

TIPP: Bauen Sie Ihre Medienkontakte stetig auf und bilden Sie ein Journalisten/innennetzwerk, auch wenn es den Anschein hat, dass sie dieses momentan nicht so dringend brauchen. Sie werden sicherer im Umgang mit Journalisten/innen und können bei Bedarf einfacher auf diese Kontakte zurückgreifen.

Bei den **Fach- und Publikumsmedien** sind die Erscheinungszyklen unterschiedlich. Auch die Zielgruppen sind unterschiedlich, da sich Fachmedien einer anderen, meist detaillierten und gehobenen Fachsprache bedienen. Publikumsmedien erscheinen in der Regel in kürzeren Frequenzen – die Vorlaufphasen bei den Fachmedien sind also länger. Die Aufbereitung einer Presseausendung für Publikumsmedien ist schwieriger und anspruchsvoller. Da bei der Leserschaft keine speziellen Branchen- oder Insiderkenntnisse vorausgesetzt sind, braucht es in der Regel mehrere Aufhänger, um den Beitrag zu rechtfertigen.⁷³

Persönliche Kommunikation:

Persönliche Kommunikation als Instrument des Bildungsmarketing kommt bei Präsentationen, Einzelgesprächen, Messeauftritten, oder eher bei Weiterbildungsangeboten auf Unternehmensebene zum Tragen. Gerade im regionalen Kontext ist sie eines der wichtigsten Instrumente. Denn sie kann auf jeden einzelnen Stakeholder abgestimmt, Informationen im Dialog vermitteln. Der Vorteil der persönlichen Kommunikation ist, dass gerade deshalb, weil Bildung eine immaterielle Leistung ist, in einem persönlichen Gespräch die Vorteile des jeweiligen Bildungsangebotes leichter transportiert werden können.

Internetauftritt:

Websites zählen mittlerweile zu den „must’s“ jedes Unternehmens, jeder Organisation und jedes Projektes. Für den Transport der Botschaften und Aktivitäten von LERNENDEN REGIONEN ist eine ins www gestellte Internetseite das „Um und Auf“. Denn fast jeder Haushalt verfügt über einen Internetzugang und informiert sich über dieses elektronische Medium. Die Gestaltung einer Website braucht jedoch so wie auch andere Werbemittel ein klares Konzept. Denn sie dient als Kommunikationsinstrument und transportiert das Image und die damit verhafteten Ziele.

Bevor wir uns mit der Installierung einer Website auseinandersetzen muss uns klar sein,

- ob eine eigene Website das geeignete Instrument zur Kommunikation der Bildungsbotschaft darstellt und
- ob genug Ressourcen zur Realisierung dieser zur Verfügung stehen (zeitlich, personell, finanziell)

⁷³ Vgl. Stöhlker, Klaus (2003), Seite 144

In weiterer Folge nach positiver Beantwortung sollten wir uns mit der Strategie, die wir mit der Installierung einer Website verfolgen, auseinandersetzen:

- Welche Ziele sollen durch die Webpräsenz erreicht werden
- Welche Zielgruppen sollen erreicht werden
- Wie sollen die Zielgruppen erreicht werden
- Was macht die Website für die Zielgruppen interessant
- Wie kann ein Produktionszeitplan ausschauen
- Wer ist verantwortlich
- Welches Budget ist erforderlich
- Wie kann ein Grobkonzept ausschauen
- Sind die benötigten Kompetenzen vorhanden (inhaltlich, technisch, grafisch, redaktionell)⁷⁴

Publikationen

Publikationen wie Broschüren, Projektberichte, Praxisberichte, Evaluierungsberichte Newsletter oder Tool-Sets unterstützen die Kommunikation nach innen und außen. Dabei müssen wir allerdings immer klären, wer die Zielgruppe unserer Publikationen sind – sind es Fachexperten/innen sind es Teilnehmer/innen oder ist es die interessierte Öffentlichkeit. Je nach Art und Umfang der Publikation kann diese in pdf -Format selbst produziert (Spiralbindung, Ordner, Leimbindung, ...), oder in Druck gegeben werden.

Events und Veranstaltungen

Auf regionaler Ebene zeichnen sich immer wieder Möglichkeiten des Dialogs mit unterschiedlichen Stakeholdern im Rahmen von Veranstaltungen und Events ab. Dieser Aufbau der persönlichen Beziehungen wurde in den letzten Jahren immer wichtiger und auch durch die vermehrte Organisation von

- Bildungsevents
- Fachtagungen/Kongresse
- Lernfeste

unterstützt. Regionale Bildungsmessen sind in den letzten Jahren immer häufiger geworden und eignen sich für die Präsentation zielgruppenspezifischer Bildungsleistungen, die direkt im Ort oder der Region angeboten werden. Diese regionalen Bildungsmessen nehmen im Regionalen Bildungsmarketing einen wichtigen Platz ein. Sie werden als Leistungsschau einer Region betrachtet und zeigen, welche vielfältigen Lernangebote in der Region insgesamt vorhanden sind. Auch ein Lernfest ordnen wird dieser Kategorie zu.

Weitere Formate (Angebote)

Hier gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, Bildungsangebote an den Mann/die Frau zu kommunizieren. Ein wichtiges Instrument sind sicherlich neue Lernorte, sowie Awards und Wettbewerbe, Datenbanken etc.

74 Vgl. Kunz, Bernhard, I-Move: Weiche Ware Bildung, Ohne Marketing kein Markt, online unter, <http://www.imove-germany.de/images/Reader-Teil1-Organisatorisches.pdf>, Stand: 08.03.2010, sowie Vgl. Content – Community – Commerce, Management gut besuchter Websites, Zeschau, Dieter, online unter, http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/ws11_02_ccc.pdf, Stand: 08.03.2010

Herausgreifen möchten wir **Testimonials**, die gerade für die Positionierung von Bildungsanliegen und zur Unterstützung der Bewusstseinsarbeit eingesetzt werden können. Als Testimonials eignen sich Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens. Sie sind Botschafter/innen und werben für die LERNENDE REGION, indem sie die Ziele und damit verbundenen Maßnahmen voll und ganz vertreten und so Image aufbauen. Sie werden als Kommunikationsträger/innen zur Vermittlung von Botschaften eingesetzt.

Markenbildung

Wenn Regionales Bildungsmarketing nun als mittel- bis längerfristige Strategie aufgefasst wird, dann ist es durchaus möglich, über einen bestimmten Zeitraum hinweg eigenständige regionale Bildungsmarken aufzubauen. Hier ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Instrument der Markenbildung in der Leistungspolitik unabdingbar. Wird in der Leistungspolitik die Gestaltung der Marke forciert, wird in der Kommunikationspolitik die Marke kommuniziert.

Die derzeitigen Erfahrungen der LERNENDEN REGIONEN zeigen jedoch, dass es bisher kaum möglich ist oder war, regionale Marken oder Images für Regionen aufzubauen. Die Gründe dafür sind vielfältig: Zum Teil liegt es an den Projektstrukturen der gebündelten regionalen Angebote, zum Teil an den diametralen Interessen der involvierten Bildungsorganisationen. Aber auch der Versuch Bildungsanliegen als Motor der regionalen Entwicklung zu verankern ist nur unzureichend gelungen. Letztendlich ist man auch an der Marktfähigkeit einzelner Bildungsprodukte gescheitert.⁷⁵

INFORMATION:

Wie die Evaluierung der LERNENDEN REGION in Deutschland ergeben hat, gelingt es kaum, durch die Leistungsangebote öffentliche Aufmerksamkeit zu erringen. Allerdings wurde ein Bewusstseinsprozess in Richtung wertvolle Bildung und deren bildungspolitischen, wirtschaftspolitischen und gesellschaftspolitischen Zusammenhänge in Gang gesetzt. Das Resultat dieses Prozesses ist, dass in Deutschland das Thema Übergangsmangement und die Durchlässigkeit des Bildungssystems ein öffentlich diskutiertes Anliegen ist, das mittel- und längerfristig bildungspolitische Strategien wie zum Beispiel, „Lebensbegleitendes Lernen“ unterstützt. Hier kommt dem Regionalen Bildungsmarketing eine wichtige Bedeutung zu, indem Großevents wie Bildungsfeste, Fachtagungen die zentralen Intentionen der Regionen „unters Volk bringen“.

Auch die Positionierung und Markenbildung von einzelnen Produkten und Leistungen hat sich durchgesetzt. Ein Beispiel dafür ist das Bildungsfest, das mittlerweile Markenstatus innerhalb der gesamten Bildungsdiskussion erlangt hat. Erstaunlicherweise rangiert das Bildungsmarketing bei der Befragung von Netzwerkmanager/innen im Rahmen der LERNENDEN REGION in der Einschätzung bei der Breitenwirkung zwar nur auf Platz 3 (von insgesamt 7 Dienstleistungen), allerdings bei der Marktfähigkeit bereits auf Platz 2. Leider ist in diesem Zusammenhang nicht beschrieben, welche Assoziationen mit dem Bildungsmarketing verknüpft sind – ob einzelne Leistungen wie das Bildungsfest damit assoziiert werden, oder die gesamte Marketingstrategie. Es wird der Eindruck vermittelt, dass Bildungsmarketing als eigenständiges Produkt marktfähig ist.

⁷⁵ Vgl. Tippelt, Rudolf (2008), Seite 97, sowie Exkurs 4

Hinderlich ist auch der nach wie vor unveränderte Projektcharakter, der eine Markenbildung maßgeblich erschwert. Erfolgreich können LERNENDE REGIONEN nur werden, wenn sie langfristig positioniert werden und Weiterbildung als wichtiges Bindeglied zwischen unterschiedlichen Akteuren/innen der Region verankert wird. Im Rahmen des Bildungsmarketings kommt hier der Bewusstseinsarbeit für Bildung zentrale Bedeutung zu. Besonders interessant ist auch das Ergebnis, dass die Strategie über Leistungsmarketing zu einem regionalen Bildungsmarketing zu gelangen, erfolgreich war.⁷⁶

PUBLIC AFFAIRS IM REGIONALEN BILDUNGSMARKETING

Public Affairs bezeichnet die Kommunikation innerhalb unseres Netzwerkes und die Kommunikation zu, mit und durch unsere Stakeholder zur positiven Imagebildung und Profilbildung der Marke LERNENDE REGION.

Wie bereits erwähnt, gibt es bislang kaum eine Region in Europa, die durch bildungspolitische Themen auf sich aufmerksam macht und als Marke profiliert ist oder Image aufgebaut hat. Der Grund liegt auf der Hand, denn diese als Public Affairs bezeichnete höchste Kommunikationsebene braucht für ihre Durchsetzung Kontinuität, Zeit und langfristige strategische Planung, die mit der Finanzierung, ständigem innovativem Agieren und Anpassen an die jeweiligen Entwicklungen innerhalb der Region, auf nationaler und internationaler Ebene, zusammenwirken muss.

Dadurch, dass Regionales Bildungsmarketing im projektspezifischen Zusammenhang zu sehen ist, kann das Image nur bedingt im Rahmen der Corporate Communications und der Marketing Communications aufgebaut werden. Aufgrund seines Projektcharakters ist Regionales Bildungsmarketing zeitlich begrenzt. Die Projektförderungen insgesamt werden meistens maximal auf drei Jahre gewährt. Um langfristigen Imageaufbau zu betreiben, braucht es einen darüber hinaus gehenden Zeitrahmen. Ein zusätzlicher Punkt, warum langfristige Imagebildung für LERNENDE REGIONEN derzeit nicht leistbar ist, liegt in den mittlerweile inflationär gewordenen Anforderungen an Innovation, die wiederum permanente Erneuerungsprozesse verlangen und dadurch Kontinuität, die für den Aufbau von Image eine der Hauptkriterien ist, verhindert.

KOMMUNIKATIONSMAßNAHMEN IM ZYKLUS

Jedes Vorhaben wird in mehrere Phasen unterteilt, die den sogenannten Zyklus bilden. Man spricht von einem Zyklus, da sich oft nach der Abschlussevaluierung ein neues Projekt anschließt. In unserem Beispiel haben wir das Vorhaben drei Abschnitte unterteilt; dem Start, dem Verlauf und dem Abschluss. Im Rahmen dieser Abschnitte werden nun einzelne mögliche Maßnahmen aufgelistet, wie wir unser Vorhaben in den einzelnen Phasen kommunizieren können.

⁷⁶ Vgl. Tippelt, Rudolf (2008), Seite 97

Dabei unterscheiden wir zwischen Kommunikationsmaßnahmen und Informationsmaßnahmen:

Start	
<i>Kommunikationsmaßnahmen (aktiv)</i>	<i>Informationsmaßnahmen (passiv)</i>
Kick-Off-Meeting Workshop Einzelgespräch Gruppengespräch Multiplikatoren/innen/Unterstützer/innen einsetzen Informationsstand auf Veranstaltungen Projektevent zur Teambildung Infoaustausch am Runden Tisch Kick-off Event	Regelmäßige Newsletter, E-Mails Facebook, Twitter und ähnliches Projektzeitung und -broschüren Flyer und Informationsblätter Projektportale im Internet bzw. Intranet Schwarzes Brett Rundschreiben Pressemitteilungen, Presseeinladungen
Verlauf	
<i>Kommunikationsmaßnahmen (aktiv)</i>	<i>Informationsmaßnahmen (passiv)</i>
Laufende Infoveranstaltungen Projekt- und Diskussionsforen Runder Tisch Events und Veranstaltungen Arbeit mit Multiplikatoren/innen Workshops Medienkontakte	Regelmäßige Newsletter, E-Mails, Facebook, Twitter und ähnliches Projektzeitung und -broschüren Flyer und Informationsblätter Projektportale im Internet bzw. Intranet Schwarzes Brett Rundschreiben Pressemitteilungen, Presseeinladungen
Abschluss	
<i>Kommunikationsmaßnahmen (aktiv)</i>	<i>Informationsmaßnahmen (passiv)</i>
Abschlussveranstaltung mit Präsentation der Ergebnisse Abschlussfest Pressekonferenz, Kamingsgespräch	Regelmäßige Newsletter, E-Mails, Facebook, Twitter und ähnliches Internetportal und Intranet Sonderzeitung, Rundschreiben Projekthandbuch Schwarzes Brett: Ergebnispräsentation Pressemitteilungen

Abbildung 13: Projektmarketing-Maßnahmen beim Projektabschluss

DER MARKETINGPLAN

Nachdem wir nun die Strategie festgelegt haben, kann der Marketingmix zum Einsatz kommen. Dabei stellt sich die Frage, wie wir die in der Strategie bereits festgeschriebenen Themen, Schwerpunkte und Angebote, sowie die damit verbundene Ziele der LERNENDEN REGION in die Öffentlichkeit nach außen und natürlich auch nach innen, in die unmittelbar mit der LERNENDEN REGION verhafteten Zielgruppen und Stakeholder, bringen? Dies kann auf dem üblichem Weg passieren, indem man sich auf die Produktion eines Folders, die Gestaltung und Realisierung eines Webauftritts und ein bisschen Pressearbeit beschränkt. Regionales Bildungsmarketing birgt aber die Chance in sich, angesichts der zumeist reduzierten Budgets sich gemeinsam mit neuen Ideen auseinanderzusetzen, und dadurch vorhandene Ressourcen besser zu bündeln.⁷⁷

Der Marketingplan ist dabei das zentrale Instrument der Umsetzungsarbeit und legt fest,

- mit welchen Marketinginstrumenten,
- zu welchem Zeitpunkt,
- unter Einbeziehung welcher Ressourcen
- welcher Inhalt
- an welche Zielgruppe

transportiert werden soll.

Der Marketingplan beinhaltet

- die Zuordnung der Ziele zum Marketing-Mix,
- die Stakeholder und die dafür zugeordneten Marketinginstrumente
- sowie das Budget und
- den Zeitplan,

in dem der Plan umgesetzt werden soll. Er schreibt fest, welche einzelnen Aktionen für die einzelnen Ziele und deren verbundene Maßnahmen durchgeführt werden, um unsere Leistungen und den Nutzen für unsere Teilnehmer/innen zu transportieren, ein positives Stimmungsbild für die Fortführung unseres Tuns zu entwickeln und Motivation für die Weiterentwicklung unserer Leistungen innerhalb einer LERNENDEN REGION zu geben.

⁷⁷ Vgl. Handbuch LERNENDE REGION – Bundesweite Instrumente - Evaluierung (2008), Seite 113

2.5.5 KONTROLLE IM REGIONALEN BILDUNGSMARKETING

Im Rahmen des Marketingcontrollings werden Abläufe innerhalb der Marketingumsetzung nachvollziehbar und messbar gemacht. Dadurch können wir unsere Marketingstrategie einerseits laufend auf dem Weg zu unseren Zielen steuern und beurteilen, andererseits Erfahrungen für künftige Projekte ableiten.

Controlling unterstützt uns

- bei der Messung der Zielerreichung (Vergleich des Soll- mit dem Ist-Zustand)
- bei der Verbesserung der Qualität der Bildungsleistung
- beim Aufspüren von Defiziten
- bei der Weiterentwicklung und Anpassung unserer Leistungsangebote
- bei der Reflexion, „was gut und was schlecht gelaufen ist“
-

Nachstehende Tabelle gibt einen Überblick, mit welchen Instrumenten die Wirkung unserer Marketingstrategie gemessen werden können:

Sicht der Organisation/des Unternehmens	Messung der Erreichung der Zielgruppe(n), also der Kunden/innen, der Erreichung aller Ziele im Rahmen unseres Marketing-Mixes, der Überführung des Projektes ins sogenannte Mainstream – das bedeutet in der Überführung des Projektes in ein Programm oder in die Übernahme der Projektaktivitäten in das Angebotsportfolio der beteiligten Organisation(en).
Sicht der Kunden/innen	Zufriedenheitsmessungen und Resonanzanalysen Durch das Hinterfragen, ob die konsumierten Leistungen den Erwartungen unserer Kunden/innen entsprochen haben, wissen wir, ob wir unsere Leistungen richtig positioniert und der Nutzen richtig kommuniziert wurde.
Sicht des Umfeldes (hier in erster Linie Sicht der Auftraggeber/innen)	Analysen, die die Erreichung der Ziele durch den definierten Marketingmix untersuchen. Dabei spielen innerhalb dieses Mix Preispolitik und Kommunikationspolitik eine wesentliche Rolle.
Sicht der Öffentlichkeit	Presseclipping Zugriffsraten auf Kommunikationsinstrumenten (z.B. Website)
Sicht der beteiligten Mitarbeiter/innen	Ob die Marketingziele beim Projektteam erreicht wurden, sollte nicht durch einfache Messinstrumente evaluiert werden, sondern Teil des gesamten Projektprozesses sein. Dabei haben die Reflexion und die permanente Analyse der eingesetzten Instrumente die wichtigsten Kontrollfunktionen. Eine transparente und ehrliche Stärken- und Schwächenanalyse gibt dabei wiederum Raum für neue Projektideen, die es in Zukunft gemeinsam umzusetzen gilt. Auch eine externe begleitende Evaluierung konzentriert den Blick auf die Analyse und Reflexion der einzelnen Prozessschritte.

Abbildung 14: Instrumente der Marketing-Strategien

3. DER ROTE FADEN FÜR REGIONALES BILDUNGSMARKETING

Der folgende Handlungsleitfaden will Hilfestellung geben und Anregung für die Erstellung und Umsetzung eines Bildungsmarketingkonzeptes für LERNENDE REGIONEN sein. Wie bereits im Abschnitt „Regionales Bildungsmarketing“ ausführlich beschrieben, besteht die Hauptaufgabe der LERNENDEN REGIONEN darin, mit Hilfe von Regionalem Bildungsmarketing bildungspolitische Ziele ins Bewusstsein der Menschen zu transportieren, und auf deren Bildungsverhalten hin, die für die wirtschaftliche, soziale und nachhaltige Entwicklung einer Region notwendigen Angebote zu vermarkten.

Einen weiteren wichtigen Aspekt bei der Entwicklung Regionalen Bildungsmarketings stellen alle Stakeholder, wie Bildungseinrichtungen, Organisationen der Regionalentwicklung, Gemeinden, die Sozialpartner und die sektoralen wirtschaftlichen Vertreter/innen der Wirtschaft, dar.

Grundvoraussetzung der strategischen und operativen Ausrichtung des Bildungsmarketings ist die bereits fertig gestellte strategische und inhaltliche Konzeption einer LERNENDEN REGION. An diese Konzeption schließt Regionales Bildungsmarketing an.

Wir haben den Handlungsleitfaden entlang der Bausteine des Marketings aufgebaut.

- **Analyse**
- **Ziele**
- **Strategie**
- **Maßnahmen**
- **Kontrolle**

Dabei haben wir den ROTEN FADEN, der die wichtigsten zu beachtenden Punkte bei der Erstellung unseres strategischen Marketingplanes enthält, der LERNENDEN REGION HERMAGOR als praxisbezogenes Beispiel für den Aufbau regionalen Bildungsmarketings, gegenübergestellt.

3.1 ANALYSE

! DER ROTE FADEN

Wie im Handbuch zur Lernenden Region ausgeführt⁷⁸, wird die Strategie einer LERNENDEN REGION aus folgenden Strategie-Entwicklungsphasen aufgebaut:

- Analysephase
- Netzwerk-Aufbauphase
- Projektentwicklungsphase

Das ist auch die Basis, auf der Sie Ihren Marketingplan aufbauen.

Die Strategie für Regionales Bildungsmarketing richtet sich nun nach den im „LERNENDE REGION – Konzept“ beschriebenen Zielen und den damit verbundenen Interessen und dafür geplanten Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Region. Die zentrale Frage für die Bildungsmarketingstrategie lautet daher: „Wie transportieren wir die übergeordnete Philosophie und Inhalte der LERNENDEN REGION gemeinsam mit den auf die Region abgestimmten Zielen und Schwerpunkten und den damit verbundenen Inhalten?“

Folgende Bereiche werden analysiert:

- **Ziele**
- **Maßnahmenplan**
- **Stakeholder**

✓ LERNENDE REGION HERMAGOR

ZIELE

Für die Prüfung der Kohärenz der Ausgangslage mit den Zielen des Konzeptes der LERNENDEN REGION HERMAGOR haben wir vor allem Sekundärstatistische Daten herangezogen und uns mit der Recherche von best practice Beispielen sowie aktuellen Trends auseinander gesetzt.

Ableitet von europäischen und nationalen Strategien des Lebensbegleitenden Lernens wurde eine genaue Analyse der Situation der Region vorgenommen.

78 Vgl. BMLFUW (2008), Seite 15ff

Diese lässt sich wie folgt kurz darstellen:

<p>Bildung und Lernen</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 49,1 % der unselbständig Beschäftigten haben Lehrabschluss bzw. Meisterprüfung; 32,4 % der Arbeitskräfte weisen Pflichtschulabschluss auf; 3,7 % Arbeitnehmer/innen haben Universitätsabschluss ● 55,2 % der Arbeitnehmer/innen haben mittelqualifizierte Beschäftigung; 33,1 % der Arbeitnehmer/innen gehen einer niedrigqualifizierten Beschäftigung nach; 11,7 % sind im hochqualifizierten Bereich tätig 	<p>Bevölkerungsstruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bezirk HERMAGOR hat die niedrigste Einwohner/innenzahl in Kärnten (19.160 Einwohner/innen) ● Geburtenbilanz über dem Kärntner Durchschnitt ● Bevölkerungsabnahme aufgrund der "Sogwirkung" des zentralen Ortes Villach - Ktn. Zentralraum ● Bevölkerungsprognose bis 2031: Starker Rückgang der unter 20jährigen und sehr starke Zunahme über 65jährigen
<p>Arbeitsmarktpolitische Struktur</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Geringste Anzahl an unselbständig Beschäftigten ● Geringste Anzahl an Lehrlingen jedoch positiver Wachstumstrend ● 37,7 % der Frauen sind beschäftigt ● 13,3 % ältere Arbeitnehmer/innen 	<p>Wirtschaftspolitische Struktur</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 62,79 % der Beschäftigten arbeiten im tertiären Sektor (Tourismus, Handel, Verkehr, öffentliche Verwaltung), ● 28,69 % der Beschäftigten arbeiten im sekundären Sektor (Bauwirtschaft, gefolgt von Sachgüterproduktion und Holzbe- und -verarbeitung) ● Sinkende Agrarquote (8,7% bei sinkender Tendenz, 20% Haupterwerbsbetriebe von 1.701 land- und forstwirtschaftlichen Betrieben
<p>Regionale, nationale und EU-weite Strategien Nationale und internationale Recherchen über Projekte und Bildungsangebote wurden durchgeführt und mit regionalen Zielgruppenorganisationen diskutiert</p>	

Abbildung 15: Überblick über die Grundlagen

Ausgehend von der oben angeführten Analyse, wurden die Ziele, die man im Rahmen der LERNENDEN REGION HERMAGOR erreichen möchte, definiert und die Scherpunkte festgelegt.

Ziele	Schwerpunkte
<ul style="list-style-type: none"> ● Regionale Wirtschaft soll profitieren ● Schaffung der Grundlagen bei jungen Menschen für weiterführende naturwissenschaftlich-technische oder handwerkliche Ausbildungen und damit eine Verbesserung der Arbeitsplatzchancen ● Lernen soll als wichtige regionale Ressource erkannt und konsequent weiterentwickelt werden ● Soziales Lernen als Schlüsselkompetenz verankern ● Regionale Identität soll gestiftet werden ● Hebung des Bildungsbewusstseins 	<ul style="list-style-type: none"> ● Adaptierung und Weiterentwicklung der Berufsvorbereitung ● Vertiefung der Ausbildung im Pflichtschulbereich sowie deren Ausrichtung auf überregionale Bedürfnisse ● Naturwissenschaftliche und technische Schwerpunktbildungen ● themenspezifische Pilotprojekte für alle Altersgruppen ● Neue Lernorte nutzen ● Bildungsmarketing

Abbildung 16: Ziele und Schwerpunkte der LERNENDEN REGION HERMAGOR

Zentrale Aufgabe der LERNENDEN REGION HERMAGOR ist die Entwicklung einer Lernkultur für Alle. Die entwickelten Pilotmaßnahmen der LERNENDEN REGION HERMAGOR orientieren sich an den Säulen der Strategie zum lebenslangen Lernen und setzen dort Akzente, wo ein Bedarf festgestellt wird. Im Vordergrund des Konzeptes stehen im Rahmen des regionalen Lernens, die Lebensphasenorientierung und die Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung.

MAßNAHMENPLAN

In einem zweiten Schritt werden die im Konzept der LERNENDEN REGION HERMAGOR definierten Maßnahmenbündels einer analytischen Bewertung unterzogen. Hierbei sind uns für die Entwicklung unserer Marketingstrategie folgende Fragestellungen wichtig:

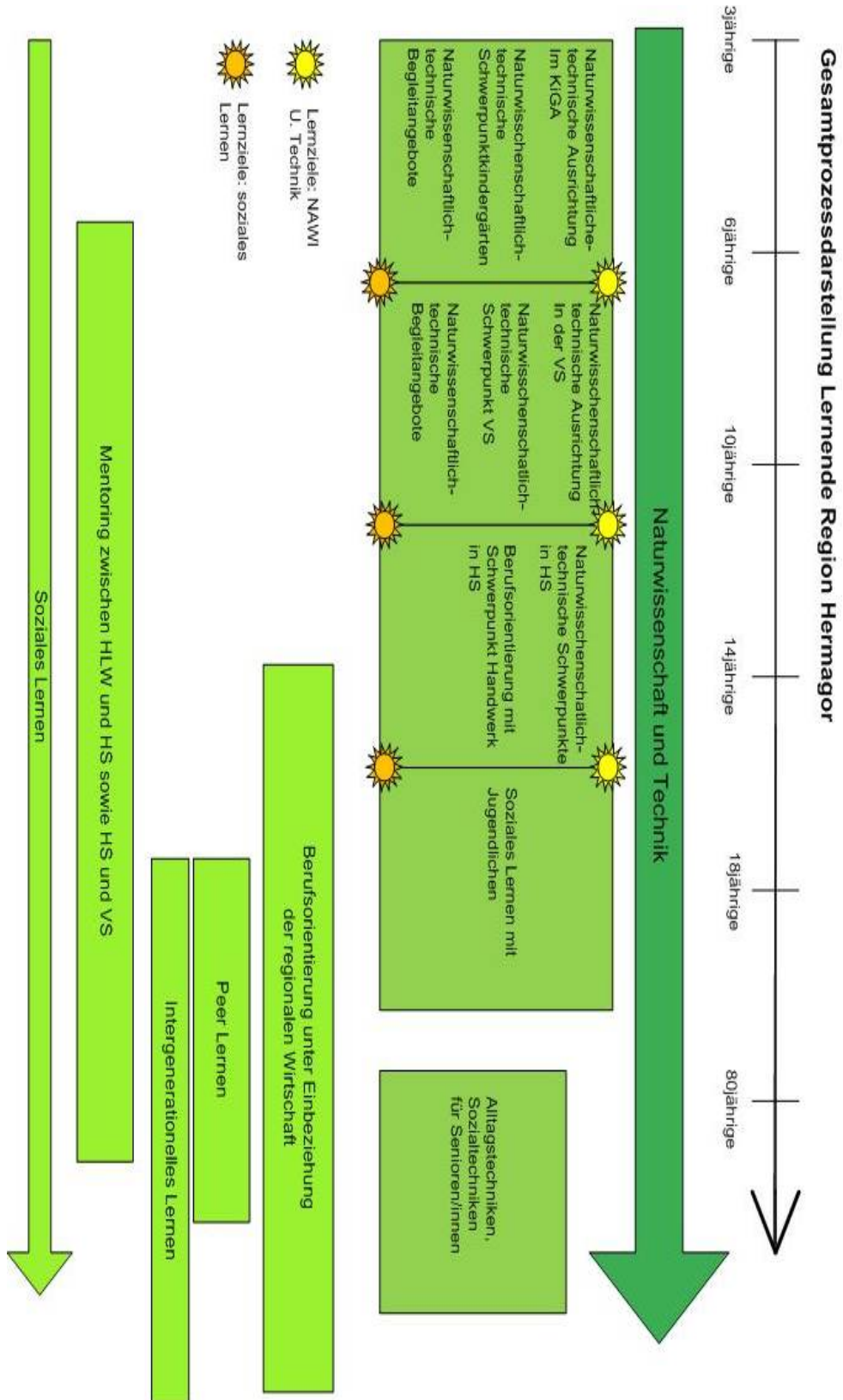
- Welche verbindende Elemente werden angesprochen
- Was hält die LERNENDE REGION HERMAGOR zusammen, was ist das Gemeinsame
- Handelt es sich um alleinstehende Module oder arbeiten die einzelnen Module zusammen
- Wer sind die Zielgruppen
- Gibt es Vorstellungen, wie diese Zielgruppen erreicht werden können
- Was sind die bildungspolitischen Inhalte

Das folgende Schaubild, gibt einen Überblick über die Strategie der LERNENDEN REGION HERMAGOR und fasst die Schwerpunkte

- Lebensphasenorientierung
- Soziales Lernen
- Naturwissenschaftlich-Technische Schwerpunktsetzung

zusammen.

Abbildung 17: Schaubild LERNENDE REGION HERMAGOR



Daraus ergibt sich für die „LERNENDE REGION HERMAGOR“ folgender Aktivitätenplan, der in Module und deren Teilprojekte untergliedert ist:

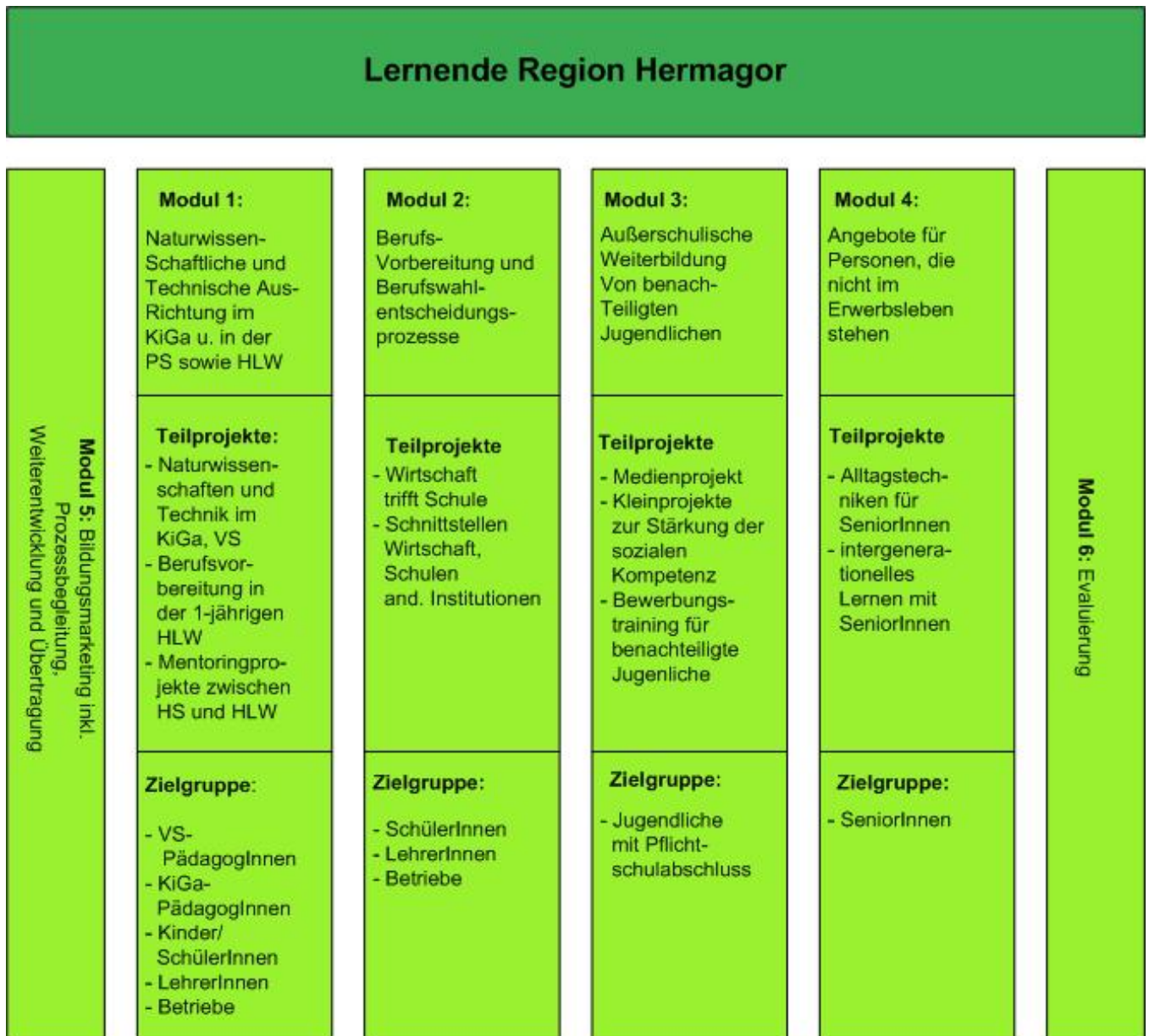


Abbildung 18: Module der LERNENDEN REGION HERMAGOR

Bildungsmarketing und Prozessbegleitung sowie Weiterentwicklung und Übertragung werden gemeinsam als eigenes Modul ausgewiesen. Damit wird ebenso die hohe Bedeutung des Regionalen Bildungsmarketings als Begleitmodul grafisch hervorgehoben.

Die Erfolgskontrolle für die LERNENDE REGION HERMAGOR wird im Rahmen einer begleitenden Evaluierung ab Anfang 2010 durchgeführt. Dabei werden alle Module des Aktivitätenplans untersucht, im Anschluss präsentiert und für weitere Maßnahmen zur Verfügung gestellt.

STAKEHOLDER

Das bestehende Konzept wird unter dem Blickpunkt der bereits jetzt involvierten Stakeholder, die wir im Folgenden kurz darstellen, aufgearbeitet:

Zielgruppenorganisationen:

Der Bildungsbedarf wurde gemeinsam mit jenen Organisationen erarbeitet, die direkt mit den ermittelten Zielgruppen (z.B. Jugendzentren, Unternehmen, Senioren/innenverbände) arbeiten. Sie übernehmen in einigen Modulen – wie etwa Jugend, Berufsorientierung auch Themenführerschaft.

Zielgruppen – potenzielle Teilnehmer/innen:

Mit den Zielgruppenorganisationen wurde ein Anforderungsprofil inklusive einer Beschreibung der persönlichen Lebensverhältnisse, der Lerndefizite und –potenziale der anzusprechenden Zielgruppen, ermittelt. Mit Hilfe dieser Anforderungsprofile wurden Lern- und Bildungsprofile erarbeitet.

In der LERNENDEN REGION HERMAGOR werden unterschiedliche Zielgruppen angesprochen. Diese sind im Wesentlichen:

- Pädagogische Mitarbeiter/innen in Volksschulen und Kindergärten
- Schüler/innen in den Pflichtschulen, Kinder unter 6 Jahren
- Führungskräfte in Schulen und Kindergärten, sowie Fachexperten/innen, die mit Kindern und Jugendlichen arbeiten
- Eltern
- Jugendliche
- Ältere Menschen
- Unternehmen
- bildungs- und lernwillige Personen
- bildungsbenachteiligte Personen

Ein besonderes Augenmerk legen wir im Konzept dabei auf die Zielgruppe der Bildungsbenachteiligten bzw. jener Personen, die bis dato nicht im Bildungsprofil der Region aufscheinen. Die Einbeziehung dieser Zielgruppen erfolgt in abgestimmter Weise durch Aktivitäten des Bildungsmarketings als auch in einigen Bildungsmodulen.

Bildungsorganisationen/Bildungsanbieter/innen:

Die Aufgabe von Bildungsorganisationen ist klar im Konzept der LERNENDEN REGION HERMAGOR definiert. Nicht bei allen Modulen übernehmen Bildungsorganisationen die Führerschaft, oftmals fungieren sie hier als externe Dienstleister/innen, da in der Region kaum Bildungsanbieter/innen verankert sind. Einige Bildungsanbieter/innen müssen aus dem Zentralraum einpendeln, lediglich die eingebundenen Vertreter/innen der Schulen sind in der Region verankert.

Multiplikatoren/innen:

Multiplikatoren/innen haben eine zentrale Rolle im regionalen Netzwerk. Sie unterstützen in der Funktion als Türöffner die LERNENDE REGION HERMAGOR. Multiplikatoren/innen auf regionaler Ebene sind: Vereine, Mitarbeiter/innen in Gemeindeämtern, Einzelpersonen und Unternehmer/innenpersönlichkeiten. Auf überregionaler Ebene unterstützen der Gemeindebund, die Fachabteilungen im Amt der Kärntner Landesregierung sowie die Plattform der Erwachsenenbildung die laufenden Aktivitäten.

Entscheidungsträger/innen:

Entscheidungsträger/innen spielen nicht nur auf regionaler, sondern auch auf der Ebene des Bundeslandes eine zentrale Rolle.

An regionalen Entscheidungsträger/innen sind uns jene Organisationen wichtig, die maßgeblich für das Gelingen in Frage kommen.

In der LERNENDEN REGION HERMAGOR entscheiden auf **regionaler Ebene**

- der Bezirkshauptmann in seiner Funktion als Geschäftsführer des Schulverwaltungsausschusses, als Leiter der Behörde
- die Bürgermeister/innen der Region in ihrer Funktion der politischen Gestalter/innen
- die Sozialpartnerorganisationen
- die Schulen sowie
- die Unternehmen in ihrer Funktion als Bildungs- und Arbeitgeber/innen der Region
- die Kammern (Landwirtschaftskammer, Wirtschaftskammer, Arbeiterkammer,

ob sich das Bildungsprojekt LERNENDE REGION HERMAGOR etablieren kann oder nicht.

Entscheidungsträger/innen auf der Ebene des Bundeslandes spielen vor allem bei der Umsetzung der Module aber auch für das Gesamtvorhaben eine wesentliche Rolle.

Dabei handelt es sich um

- den Landesschulrat,
- die Pädagogische Hochschule,
- politische Vertreter/innen wie Landtagsabgeordnete,
- das Amt der Kärntner Landesregierung

Fördergeber/innen und Unterstützer/innen sind als wichtige Entscheidungsträger/innen, die das Vorhaben wesentlich beeinflussen können, in der LERNENDEN REGION HERMAGOR eingebunden. Denn alle finanziellen Unterstützungsleistungen kommen von außerhalb der Region. Zum Teil scheinen pro Modul drei Finanzierungspartner/innen auf. Ein Teil der fördergebenden Stellen sind Bundesbehörden. Sachleistungen oder die Bereitstellung von Humanressourcen für Einzelaktivitäten werden jedoch von Institutionen und Organisationen aus der Region bereit gestellt. Sie stellen Räumlichkeiten, Weiterbildungsbudgets oder Arbeitszeit zur Verfügung.

Hier beachten wir, dass wir bei diesen Stakeholdern durchaus auch Einzelpersonen in ihrer Kompetenz und Funktion herausgreifen und einer kritischen Bewertung unterziehen.

STAKEHOLDERANALYSE

In der **Stakeholderanalyse** wenden wir eine Portfolio-Analyse an, in der wir folgende Achsen bewerten:

- Einfluss auf das Vorhaben LERNENDE REGION HERMAGOR (hoch, niedrig)
- Haltung gegenüber dem Vorhaben LERNENDE REGION HERMAGOR (positiv, negativ)

3.2 ZIELE

! DER ROTE FADEN

Unsere Marketingziele müssen die Philosophie der LERNENDEN REGION unterstützen, den Zweck also, warum es die LERNENDE REGION gibt, kommunizieren und einen dafür nachhaltigen Weg aufbereiten. Sie dürfen nicht abgekoppelt sein, von den Aktivitäten im Maßnahmenplan, sondern müssen sich nahtlos einfügen können.

Marketingziele sollen auf unterschiedlichen Ebenen formuliert werden.

- zum einen auf der Ebene der einzelnen Bildungsangebote
- zum anderen auf einer Metaebene – der der LERNENDEN REGION insgesamt.

Zudem müssen strategische Marketingziele vor allem die

- **regionalpolitischen**
- **bildungspolitischen**
- **beschäftigungspolitischen**

Ansprüche des Konzeptes widerspiegeln und einen Beitrag zur Realisierung leisten.

✓ LERNENDE REGION HERMAGOR

Das Regionale Bildungsmarketing LERNENDE REGION HERMAGOR verfolgt drei Zielebenen:

REGIONALPOLITISCHE MARKETINGZIELE

- Etablierung der Dachmarke LERNENDE REGION HERMAGOR: In den nächsten drei Jahren wird sich die LERNENDE REGION HERMAGOR zu einer Dachmarke entwickelt haben, die im Schnittpunkt der Regional-, Bildungs- und Beschäftigungspolitik positioniert ist.
- Die Region HERMAGOR wird in den nächsten drei Jahren eine Diskurs über die Interdependenzen „Regionale Entwicklung – Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit – Bildung in der Region“ geführt haben und das Thema ausführlich auf allen relevanten Ebenen diskutiert haben.
- Das Thema Naturwissenschaften und Technik wird in den nächsten drei Jahren unter Einbindung aller relevanten Stakeholder zu einem Agenda Setting in der Region. Alle relevanten Stakeholder werden mit eingebunden. Das Thema Naturwissenschaften und Technik wird in diesem Zeitraum zumindest dreimal in regional relevanten Besprechungen auf die Tagesordnung gesetzt. Mit Hilfe der Medien wird das Thema in der Öffentlichkeit positioniert.
- Durch das gemeinsame Anliegen, Bildung als Thema verstärkt in der Region zu positionieren, wird ein kooperationsförderndes Klima bei Entscheidungsträgern/innen und Multiplikator/innen aufgebaut. Diese Entscheidungsträger/innen sind vor allem Akteure/innen der regionalen Entwicklung, der regionalen Wirtschaft aber auch der Bildung, die das Thema gemeinsam bearbeiten und im Zuge dessen Angebote weiterentwickeln.

BILDUNGSPOLITISCHE MARKETINGZIELE

- Erhöhung des Bildungsbewusstseins bei der Bevölkerung, indem der Einfluss von Lernen und Bildung auf die persönliche Entwicklung und die Entwicklung der Kinder positiv wahrgenommen wird. Dabei wird suggeriert, dass Lernen Spaß machen kann und immer und überall stattfinden kann und auch den persönlichen Handlungsspielraum erweitert.
- Bildungsangebote werden durch neue Lerninhalte, neue Lernorte und neue Lernmethoden für bildungsbenachteiligte Personengruppen attraktiv gemacht. Sie finden so den Einstieg in formalisierte Lernprozesse und werden weiter Lernen.
- Etablierung von Einzelmarken für einzelne Leistungsangebote der LERNENDEN REGION HERMAGOR.

BESCHÄFTIGUNGSPOLITISCHE MARKETINGZIELE

- Unternehmen und Akteure/innen der Bildungspolitik entscheiden sich für gemeinsame Außenauftritte und einigen sich auf eine gemeinsame Leistungs- und Kommunikationspolitik innerhalb der Schnittstellen Bildung und Wirtschaft.
- Unternehmen können als aktive Stakeholder gewonnen werden und bringen sich in die Aktivitäten der LERNENDEN REGION – vor allem aber in die Aktivitäten des Bildungsmarketings - aktiv ein.
- Bildungspolitische Aktivitäten, wie Berufswahlentscheidungsprozesse, Naturwissenschaften und Technik, die Einfluss auf die regionale Wirtschaft haben, werden von der regionalen Wirtschaft aufgegriffen und nach innen und außen kommuniziert.

3.3 STRATEGIE

! DER ROTE FADEN

Wie bereits im Teil Regionales Bildungsmarketing, Kapitel 2.5.3 unseres Handbuchs ausgeführt, baut regionales Bildungsmarketing auf den inhaltlichen Vorgaben und Zielen auf.

Dabei haben wir es mit drei Ebenen zu tun:

- der LERNENDEN REGION als Leistungselement
- den Bildungsangeboten im Rahmen der LERNENDEN REGION
- den unterschiedlichen Bildungsorganisationen

Wie unsere Strategie nun formuliert wird, hängt von den gesamten Informationen zusammen, die wir im Zuge unserer Analysen zusammengetragen haben. Aus diesen Analysen können wir folgende Aufgaben abarbeiten:

- **Entwicklung einer Kernbotschaft**
- **Was haben wir wem mitzuteilen**
- **Welche Strategien sind geeignet, um die Botschaft an die unterschiedlichen Stakeholder zu transportieren**
- **Welche Rahmenbedingungen beeinflussen unsere Strategiefestlegung und für welche Strategien entscheiden wir uns letztendlich**

✓ LERNENDE REGION HERMAGOR

Für die LERNENDE REGION HERMAGOR bedeutet dies, dass im Zuge der Analysen und der Erfassung der Stakeholder, die Strategie entwickelt wird. Die Beantwortung der für den Vermarktungsweg der LERNENDEN REGION HERMAGOR notwendigen Fragen, kann nun wie folgt erledigt werden:

ENTWICKLUNG EINER KERNBOTSCHAFT

Folgende Kernbotschaft haben wir für die LERNENDE REGION HERMAGOR formuliert:

„Bildung ist die Nahrung für den Geist! Wir wollen durch das Setzen von Bildungsimpulsen für alle Generationen einen Beitrag zur Stärkung der Region HERMAGOR leisten. Wir übernehmen Vorreiterfunktion indem wir zeigen, dass Bildung durchaus einen wesentlichen Beitrag für regionale Entwicklung leisten kann. Dies zeigt sich im Diskurs mit nationalen und internationalen Experten und Expertinnen und darin, dass wir die Wirkungen und Erfahrungen unseres Tuns mit anderen teilen. Als roter Faden hierbei begleitet uns eine naturwissenschaftliche und technische Ausrichtung. Dabei wird sozialem Lernen und generationenübergreifendem Lernen die größte Aufmerksamkeit gegeben. Wir sind ein Netzwerk von Menschen, denen die weitere Entwicklung der Region ein Anliegen ist. Wir setzen all unser Engagement und unsere Innovationskraft ein, damit die Menschen in der Region mit Freude und Begeisterung an Bildung teilhaben können.“

WAS HABEN WIR WEM MITZUTEILEN

Was haben wir mitzuteilen:

Aus der Kernbotschaft lassen sich acht Teilbotschaften herausfiltern. Diese zeigen auf, was wir mitzuteilen haben, wie untenstehend ersichtlich wird.

- Botschaft 1: Die Investition in Bildung zahlt sich aus. Gebildete Menschen sind unsere wichtigste Ressource.
- Botschaft 2: Eine Schwerpunktsetzung in naturwissenschaftlicher und technischer Ausrichtung bringt Vorteile für die regionalen Betriebe des sekundären Sektors und für die jungen Menschen in der Region. Sie stellt mittelfristig einen Standortvorteil dar.
- Botschaft 3: Soziales Lernen fördert den Aufbau von sozialen Kompetenzen, das ist nicht nur im Berufsalltag, sondern in allen Lebenszusammenhängen gefragt.
- Botschaft 4: Wir lernen immer und überall. Bewusstes Lernen ist Sinn stiftend.
- Botschaft 5: Lernen ist in jedem Alter möglich. Man ist nie zu alt für's Lernen.
- Botschaft 6: Voneinander Lernen und miteinander Lernen stärkt den Zusammenhalt.
- Botschaft 7: Wir wollen Bildung als Thema positiv besetzen, die Bildungsbeteiligung erhöhen als auch eine strategische Positionierung der Region unterstützen.
- Botschaft 8: Wir stellen die regionalen Anforderungen in den Mittelpunkt unseres Tuns, indem wir lebensphasenorientiert arbeiten, soziales Lernen als Querschnittsaufgabe mitdenken und Naturwissenschaften und Technik als gemeinsames verbindendes Thema verankern.

Wem haben wir es mitzuteilen:

Diese acht Kernbotschaften müssen nun an die im Rahmen der Analyse der näher definieren Stakeholder transportiert werden.

Dies geschieht auf mehreren Ebenen:

- **durch Direktkontakt mit der Bevölkerung:** Menschen unterschiedlicher Generationen sollen auf lokaler Ebene den Zugang zu Bildung finden. Sie sollen durch einen einfachen Zugang zum Lernen motiviert werden und Freude am Lernen gewinnen.
- **durch Einbeziehung von Multiplikatoren/innen:** Vor allem über Direktkontakte und Veranstaltungen sowie durch Präsentationen der LERNENDEN REGION HERMAGOR werden Multiplikatoren/innen auf den Wert und den Nutzen einer LERNENDEN REGION aufmerksam gemacht. In weiterer Folge soll die LERNENDE REGION HERMAGOR auch auf überregionaler und internationaler Ebene positiv in Erscheinung treten.
- **durch die Arbeit mit Entscheidungsträgern/innen:** Regionale Bildungsarbeit soll auf die Agenda von vielen Besprechungen auf lokaler und regionaler Ebene gesetzt werden. Entscheidungsträger/innen sollen ihre Verantwortung bewusst wahrnehmen und dazu motiviert werden, das Anliegen Bildung breiter zu verankern. Auftraggeber/innen sind ebenso wichtige Entscheidungsträger/innen im Hinblick eines Fortbestandes der LERNENDEN REGION HERMAGOR. Sie werden daher laufend über die Fortschritte informiert.
- **durch die Arbeit mit Medien:** Printmedien und elektronische Medien sind ein Sprachrohr nach außen und unterstützen die LERNENDE REGION HERMAGOR durch positive Berichterstattung. Sie informieren und sensibilisieren die Bevölkerung. Zudem werden sämtliche Publikationsmöglichkeiten, die kostenlos sind und die in das Gesamtkonzept passen, genutzt.
- **durch die Arbeit mit Bildungsorganisationen und zielgruppenspezifischen Organisationen:** Sie werden durch Vernetzungsarbeit auf die zentralen Anliegen der LERNENDEN REGION eingeschworen.
- **durch die Kontaktaufnahme mit unseren potenziellen Teilnehmern/innen:** Dies erfolgt in der jeweiligen zielgruppengerechten Sprache. Besonders wichtig ist vor allem die Ansprache von bildungsbenachteiligten Personen und solchen, die den Wert der Bildung (noch) nicht erfasst haben.

Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht, wem wir was mitzuteilen haben. Diese Tabelle kann in einem weiteren Schritt noch verfeinert werden.

Teilbotschaften	1	2	3	4	5	6	7	8
Bevölkerung	X	X	X	X	X			
Multiplikatoren/innen	X	X		X	X		X	X
Entscheidungsträger/innen	X	X	X	X	X	X	X	X
Medien	X	X		X	X		X	
Bildungsorganisationen und Zielgruppenspezifische Organisationen	X	X	X	X	X	X		X
Potenzielle Teilnehmer/innen	X	X		X	X			

Abbildung 19: Überblick über die zentralen Botschaften und an welche Stakeholder sie gerichtet sind

Mit welchen Argumenten können wir nun unsere Stakeholder mit den Maßnahmen der LERNENDEN REGION HERMAGOR erreichen

Zusammengefasst hat die LERNENDE REGION HERMAGOR vier Begründungen, mit denen sie ihre Stakeholder anspricht. Dies folgenden vier Schwerpunktbereiche sind wertvolle Argumentationshilfe und werden bei der Strategiedefinition mit einbezogen:

- Der Bezirk HERMAGOR als regionalpolitisch benachteiligte Region soll durch eine naturwissenschaftlich-technische bildungspolitische Ausrichtung Energie gewinnen, um den zukünftigen wirtschaftlichen und beschäftigungspolitischen Herausforderungen zu begegnen. Diese Energie kann noch verstärkt werden, indem man dieses Vorhaben nach innen in die Region und nach außen, also landes- und bundesweit kommuniziert.
- Naturwissenschaften und Technik müssen auf eine Alltagsebene gebracht werden. Barrieren und Ängste sowie Vorurteile gegenüber Naturwissenschaften und Technik sollen auf allen Ebenen abgebaut werden. Denn Naturwissenschaften und Technik sind zwei Qualifikationen mit hoher Nachfrage am regionalen, nationalen und internationalen Arbeitsmarkt. Durch die Gestaltung von abgestimmten Bildungsangeboten können wir diese beiden Qualifikationen dementsprechend platzieren und vertreiben. Einen nach innen und in die Region und nach außen auf Landes- und Bundesebene gerichtete Kommunikation unterstützt uns dabei.
- Wie müssen die große Bedeutung von Bildung und Lernen für Menschen aller Altersgruppen kommunizieren. Diese Botschaften müssen über alle vorhandenen und möglichen Kanäle transportiert werden, alle Stakeholder sind damit zu befassen.
- Wir müssen einen niederschweligen, also einfachen Zugang zu Bildung und zum Lernen ermöglichen. Lernen muss in jedem Alter, an unterschiedlichen Orten und in unterschiedlichen Zusammenhängen attraktiv und möglich sein. Daher muss neben einer Investition für die Leistungsgestaltung auch das Bereitstellen von Mitteln in den Vertrieb, in die Kommunikation und in die Preisgestaltung erfolgen.

Welche Strategien sind geeignet, um die Botschaft an die unterschiedlichen Stakeholder zu transportieren

Die Strategie ist unser Weg, den wir einschlagen, um die LERNENDE REGION HERMAGOR zu vermarkten und in weiterer Folge erfolgreich zu etablieren. Aus den oben angeführten Kernbotschaft mit ihren insgesamt acht Teilbotschaften und der Klärung, wie wir unsere Stakeholder positiv auf das Projekt einstimmen, lässt sich die Strategie wie folgt definieren:

Die LERNENDE REGION HERMAGOR wird im Zeitraum von drei Jahren:

- Eine Vorreiterrolle einnehmen und sich als Best Practice–Region positionieren,
- Aus den diversen Maßnahmen Produkte generieren und damit Marken schaffen,
- Bildung und Lernen zu einem agenda setting machen.
- Nicht nur über Bildung und Lernen diskutieren, sondern auch attraktive Bildungsangebote an neuen Lernorten, mit neuen Lernmethoden, mit neuen Lerninhalten für unterschiedliche Zielgruppen anbieten.
- Die inhaltliche Ausrichtung der Region auf Naturwissenschaften und Technik unterstützen

Um dies zu erreichen, werden folgende Maßnahmen, die wir bereits den einzelnen Marketingmixbereiche zuordnet haben, erforderlich:

Leistungspolitik:

- Innovationen der Inhalte und Methoden in den Mittelpunkt stellen
- Aus Teilleistungen Produkte generieren, die auch transferfähig aufbereitet werden - Unterstützung von Markenbildung
- Optimales Service für die potenziellen Teilnehmer/innen anbieten
- Qualität der Bildungsangebote vergleichbar machen

Kontrahierungspolitik:

- Vorerst keine aktiven Maßnahmen

Distributionspolitik:

- die besonderen Lernorte in den Mittelpunkt stellen
- Terminplanung soweit wie möglich den Anforderungen der Teilnehmer/innen anpassen
- Anpassung der Lernorte an die Anforderungen der jeweiligen Teilnehmer/innen soweit es die Gegebenheiten zulassen

Kommunikationspolitik:

- Entwicklung eines Corporate Designs
- Bedürfnisse für das Lernen durch Werbung und Public Relation Arbeit wecken
- Kommunikation über Innovationen
- Unterstützung der Markenbildung
- Klassische Werbung konzentriert sich auf die Vermarktung der Bildungsangebote und die Bewusstseinsarbeit
- Schwerpunktsetzung bei der Öffentlichkeitsarbeit auf die Einbeziehung der relevanten Stakeholder

- Ausreichend Zeit für interne Kommunikation und Kommunikation zwischen den handelnden Akteuren/innen sicherstellen
- Aktivitäten setzen, wo sich die Bevölkerung aktiv einbringen kann

Welche Rahmenbedingungen beeinflussen unsere Strategiefestlegung und für welche Strategien entscheiden wir uns letztendlich

Bevor mit der Projektumsetzung mithilfe des Bildungsmarketings begonnen wird, wurden die Lern- und Bildungsangebote in Gesprächsrunden und Workshops nochmals spezifiziert und dadurch eine Feinabstimmung auf die Bedürfnisse der Zielgruppe vorgenommen. Dabei mussten auch Kompromisse getroffen werden, und die ursprünglich für die Projektverantwortlichen optimalen Umsetzungsstrategien, modifiziert werden.

Auch wurde innerhalb der Angebote eine Prioritätenlistung notwendig, da nur bedingt finanzielle bzw. personelle Ressourcen vorhanden sind. Um diese regional verfügbaren Ressourcen effizient einzusetzen, wurden diese gebündelt. Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass die LERNENDE REGION HERMAGOR auf drei Jahre konzipiert wurde und es sich dabei um einen Prozess handelt, der sich ständig verändert, weiterentwickelt und um neue Bildungsangebote ergänzt wird.

Folgende Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden, die die Auswahl der Marketinginstrumente bestimmen:

- Laufzeit: Die LERNENDE REGION HERMAGOR ist zunächst für drei Jahre konzipiert
- Zeitliche Ressourcen: Es gibt keine/n ausgewiesene/n hauptamtliche Projektleitung. Die Projektbegleitung ist auf mehrere Personen verteilt. Personelle Ressourcen sind daher nur eingeschränkt einsetzbar.
- Finanzielle Ressourcen: Es gibt auf Ebene der Einzelmodule Budgetposten – reserviert für Kommunikationsmaßnahmen und einen finanziellen Topf für modulübergreifendes Marketing, der von mehreren Behörden beschickt wird.
- Bildungsträger/zielgruppenspezifische Träger: Diese arbeiten fast ausschließlich mit teilzeitbeschäftigten Mitarbeitern/innen, verfügen über eingeschränktes Budget und sind in einigen Fällen nicht in der Region verankert.
- Medien: es sind zwar einige Regionalmedien in der Region situiert, allerdings keine Tageszeitungen, hier müssen die Regionalredaktionen befasst werden.
- Regionale/lokale Netzwerke: in einer überschaubaren Region wie dem Bezirk HERMAGOR sind zahlreiche Netzwerke auf unterschiedlichen Organisationsebenen (lose Netzwerke bis institutionalisierte Netzwerke) vertreten. Die Qualität persönlicher Kontakte ist ein entscheidender Faktor, der den Erfolg der LERNENDEN REGION HERMAGOR maßgeblich beeinflusst.
- Derzeit ist noch kein WIR-Gefühl unter den beteiligten Akteuren/innen vorhanden, eine Kooperation bzw. Vernetzung muss erst aufgebaut werden.
- Bildung ist derzeit kein Thema, das als besonders wichtig wahrgenommen wird. Und das auf fast allen Ebenen.

Auf Grund der vorgegebenen Rahmenbedingungen wurden folgende Entscheidungen getroffen:

- Teilnehmer/innenorientierung steht im Fokus aller angebotenen Bildungsangebote, das gilt auch für das Regionale Bildungsmarketing.
- Die Kommunikationspolitik wird zentral gesteuert. Die Art, der Inhalt und die Form der Kommunikation über die LERNENDE REGION HERMAGOR werden vorgegeben.
- Auf die Entwicklung einer erfolgreichen Kommunikation nach innen wird besonderer Wert gelegt. Voneinander Lernen, gegenseitige Unterstützung und der gemeinsame Auftritt nach außen sind hierbei wichtige Aspekte.
- Teilnehmer/innenakquise erfolgt fast ausschließlich über die beteiligten Bildungsträger/innen, Regionales Bildungsmarketing wirkt unterstützend mit.
- Die Kontrahierungs-, Leistungs- und Distributions- und Kommunikationspolitik erfolgt in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess zwischen den beteiligten Bildungsträgern/innen und der Projektleitung.
- Folgende Entscheidungen, die für die Wahl der Marketing-Instrumente entscheidend sind, werden getroffen:
 - Alle verfügbaren regionalen und nationalen Ressourcen werden genutzt, um Bildung und Lernen zu einem zentralen Thema zu machen.
 - Da es sich um innovative Leistungen handelt, werden erst ab Mitte der Laufzeit konkrete Leistungspakete generiert und damit in die Markenentwicklung investiert.
 - Es müssen Bildungs- und Lernangebote während aller drei Jahre und während des Jahreszyklus angeboten werden.
 - Bildungs- und Lernangebote während der ersten zwei Jahre sind kostenlos anzubieten.
 - Kontinuität in der Leistungs- und Kommunikationspolitik sind unabdingbar.
 - Auf klassische Werbung wird verzichtet, da die finanziellen Ressourcen nicht ausreichen würden.
 - Die Bedeutung von persönlichen Kontakten zu Multiplikatoren/innen und Entscheidungsträgern/innen wird wahrgenommen und durch aktive Kontaktaufnahme, Einzelgespräche und Präsentationen begegnet.
 - Um regionale Entscheidungsträger/innen in die Verantwortung zu nehmen, werden sie als Sponsoren/innen gewonnen.

Umgesetzt auf den Marketing-Mix bedeutet dies folgende Schwerpunktsetzung:

Leistungspolitik:

- Innovationen der Inhalte und Methoden in den Mittelpunkt stellen
- Aus Teilleistungen Produkte generieren, die auch transferfähig aufbereitet werden - Unterstützung von Markenbildung
- Da Teilnehmer/innenorientierung im Mittelpunkt steht, ist das Service den Teilnehmer/innenbedürfnissen anzupassen
- Qualitätsstandards werden in den drei Jahren entwickelt

Kontrahierungspolitik:

- Bewusstsein über den Leistungsaustausch schaffen

Distributionspolitik:

- Innovationen der Orte in den Mittelpunkt stellen
- Da Teilnehmer/innenorientierung im Mittelpunkt steht, sind die Kurszeiten den Teilnehmer/innenbedürfnissen anzupassen
- Anpassung der Schulungsorte an die Anforderungen der jeweiligen Teilnehmer/innen soweit es die Gegebenheiten zulassen

Kommunikationspolitik:

- Entwicklung eines Corporate Designs wie einheitliche Schrift, Logo und Außenauftritt insgesamt
- Bedürfnisse für das Lernen durch Werbung und Public Relations Arbeit wecken
- Innovationen der LERNENDEN REGION werden in der Region und außerhalb kommuniziert
- Leistungen und Teilleistungen, die sich als Einzelmarken etablieren lassen, werden zu Entscheidungsträger/innen und Multiplikator/innen kommuniziert
- Klassische Werbung beschränkt sich auf die Teilnehmer/innenakquise für die einzelnen Bildungsangebote
- Neue Formate, die kostengünstig sind und die regionale Ressourcen einbinden, werden für Werbetbotschaften, aber auch für Kommunikationsbotschaften eingesetzt
- Den regionalen Stakeholdern wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt, sie werden vor allen in die Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit einbezogen
- Aufbau von Medienpartnerschaften auf regionaler und überregionaler Ebene zur Kommunikation über die Aktivitäten und zur Unterstützung des Aufbaus der Marke LERNENDE REGION
- Investitionen in die internen Kommunikationsflüsse zwischen den beteiligten Bildungsträger/innen und Zielgruppenorganisationen
- Veranstaltungen und Events für die Bevölkerung inszenieren – auf lokaler und regionaler Ebene

3.4 MASSNAHMEN

! DER ROTE FADEN

Um die Marketingstrategie der LERNENDEN REGION zu transportieren und die Marke im Bewusstsein der Öffentlichkeit und innerhalb der Stakeholder und Zielgruppen zu verankern, wird wiederum der klassische Marketing-Mix

- **Leistungspolitik**
- **Kontrahierungspolitik**
- **Vertriebs- und Distributionspolitik**
- **Kommunikationspolitik**

eingesetzt.

✓ LERNENDE REGION HERMAGOR

Im Wesentlichen kommen unterschiedliche Instrumente des Marketing-Mix zum Einsatz:

LEISTUNGSPOLITIK

- **Markenbildung/Produktbildung:**
 - Einzelne Leistungselemente: Es werden einzelne Leistungselemente der Projekte zu Produkten weiterentwickelt und systematisiert, sodass sie am Markt besser platziert werden können. Dies erfolgt jedoch nach einer Erprobungs- und Evaluierungsphase (nach ca. 1,5 Jahren). Alle Unterlagen und Konzepte sind jedoch so aufzubereiten, dass sie grundsätzlich transferfähig und adaptierbar sind (in andere Regionen, zu anderen Trägerorganisationen, ...). Ziel ist es, Einzelmarken zu etablieren.
 - Die LERNENDE REGION HERMAGOR als Einheit: Es wird die LERNENDE REGION als Gesamtheit als Dachmarke etabliert
- **Qualität:** Qualität bei den Lernangeboten ist oberste Priorität, nur durch positive Mundpropaganda können weitere Zielgruppen erreicht werden.

Zu den Qualitätskriterien zählen:

- Gut ausgebildete Trainer/innen: Es kommen nur Trainer/innen zum Einsatz, die entsprechende Vorqualifikationen aufweisen, bzw. solche, die gesondert für diese Bildungsangebote geschult werden.
- Qualität der Schulungsunterlagen: Schulungsunterlagen werden erstellt und während der Bildungsangebote verteilt. Sie sind auch auf der Website abrufbar.
- Einführung von Qualitätsstandards und Qualitätskriterien: Es werden Rahmen für Qualitätsstandards und –kriterien festgeschrieben. Diese dienen letztendlich auch der Systematisierung und leisten damit einen Beitrag zur Markenbildung. Diese werden laufend evaluiert.

- Bereitstellung von Arbeitsinstrumenten: Es werden erforderliche Arbeitsinstrumente wie PC, technische Ausstattungen, Experimentiermaterialien, ... zur Verfügung gestellt.
- Auf die Zielgruppe angepasste modularisierte Bildungsangebote: Alle Bildungs- und Lernangebote sind modular aufgebaut, sodass jederzeit ein Ein- und Ausstieg möglich ist.
- Flexibilität bei der Planung und Umsetzung: Während der Bildungsangebote bringen die Trainer/innen, Lernbegleiter/innen die erforderliche Flexibilität auf, um auf die Zielgruppenbedürfnisse reagieren zu können, auch die Planung erfolgt auf die jeweiligen Rahmenbedingungen und Interessen entsprechend.
- Service:
 - Abholdienste für mobilitätseingeschränkte Personen bzw. Unterstützung bei der Gründung von Fahrgemeinschaften.
 - Anmeldungen sind bei organisierten Lernangeboten verpflichtend, Stornierungen jederzeit möglich.
 - Anmeldungen sind über verschiedene Kommunikationsinstrumente möglich (telefonisch, per Mail, persönlich)
 - Pausengetränke werden zur Verfügung gestellt
 - Zufriedenheitsmessungen werden durchgeführt

KONTRAHIERUNGSPOLITIK

Die Preispolitik der einzelnen Lernangebote wurde genau auf die Zielgruppen abgestimmt. Innerhalb der Preispolitik spielt die Ausfinanzierung der unterschiedlichen Lernangebote eine große Rolle. Insgesamt zehn öffentliche Fördergeber sind für die Finanzierung der Teilprojekte mit eingebunden. Eigenmittel der Region werden in Form von Eigenleistungen wie der Bereitstellung von Humanressourcen oder Sachleistungen eingebracht.

- Für Teilnehmer/innen leistbare Bildungsangebote: Da es vor allem gilt, das Bildungsbewusstsein zu heben, werden zumindest in den ersten zwei Jahren, sämtliche Bildungsangebote für Teilnehmer/innen kostenfrei angeboten. Es werden dann schrittweise Teilnehmer/innengebühren für einzelne Lernangebote eingehoben. Damit wird vorgebaut, sodass eine Weiterführung der Bildungsangebote auch unter Kostenbeteiligung der Teilnehmer/innen möglich ist.
- Bewusstseinarbeit über die Finanzierung von Bildungsangeboten: Es wird den Teilnehmern/innen kommuniziert, wie wichtig den Behörden das Lebensbegleitende Lernen und damit das Setzen von Bildungsimpulsen in HERMAGOR ist. Daher wird das Projekt auch über die jeweilig zuständige Behörde finanziert. Es werden den Teilnehmern/innen die kalkulierten Kosten offen gelegt. So können sie einschätzen, was und dass Bildung kostet.

DISTRIBUTIONSPOLITIK

Wir wollen Bildung zu den Menschen bringen. Daher müssen Bildungsangebote zeitlich, örtlich und räumlich flexibel strukturiert sein und sich den zeitlichen und persönlichen Ressourcen der Teilnehmer/innen unterordnen.

Das geschieht durch folgende Instrumente:

- Bewerbung der Bildungsangebote erfolgt in erster Linie durch die Bildungsanbieter, das Netzwerk LERNENDE REGION wirkt unterstützend.
- Umsetzung der Lernangebote erfolgt möglichst wohnortnah (zum Teil in den Dörfern, zum Teil in der Gemeinde, zum Teil in der Bezirkshauptstadt, keinesfalls außerhalb der Region).
- An neuen Lernorten wird Bildung angeboten: Eine der wichtigsten Herausforderungen der Lernenden Region HERMAGOR ist Lernen vor Ort zu ermöglichen. Denn es sind kaum Bildungsträger/innen vor Ort situiert. Bildungsangebote, die bislang nur im Zentralraum zur Verfügung standen, müssen daher in die Bezirksstadt HERMAGOR und in die Gemeinden des Bezirkes „getragen“ werden. Wir haben dafür das Modell der „Neuen Lernorte“ für unsere Bedürfnisse adaptiert. Derzeit genutzte Lernorte sind Kindergärten, Gemeindegemeinschaften, Schulen, Räumlichkeiten der Wirtschaftskammer, Jugendzentren und Feuerwehrhäuser.
- Die Erwachsenenbildung entdeckt wieder die Schule als Bildungsort (hier müssen die Barrieren und Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, vor allem ist darauf zu achten, dass ein erwachsenengerechtes Lernen möglich ist)
- Die Termine werden im Jahreszyklus, im Wochen- und im Tageszyklus so geplant, dass alle involvierten Stakeholder und auch potenzielle Teilnehmer/innen daran teilnehmen können.

KOMMUNIKATIONSPOLITIK

Marketing Communications:

Die einzelnen Teilprojekte der Lernenden Region werden gesondert über die Projektträger/innen beworben. Vereinbart ist allerdings, dass die Werbemaßnahmen mit der Gesamtkoordination der LERNENDEN REGION abzustimmen ist.

Es wurde entschieden, auf klassische Werbeaktivitäten wie Inserate, Newsletter zu verzichten.

Folgende der klassischen Werbung zugeordnete Aktivitäten werden umgesetzt:

- Gemeinsame Website
- Zielgruppenspezifische Folder, Produkt- und Informationsblätter
- Plakatwerbung und Videobotschaften
- Suche nach Sponsoren/innen
- Beilagen in Gemeindezeitungen
- **Guerillawerbung** (Bierdeckel, Lesezeichen, Aufkleber, Postkarten)

Alle Werbematerialien unterliegen dem gemeinsamen Corporate Design (siehe Corporate Communication).

Gemeinsame Website:

Der Webauftritt unter dem Domain www.lernenderegionen.at sollte statische sowie ständig erneuerbare Elemente und interaktive Elemente enthalten.

Zu den statischen, also gleichbleibenden Elementen zählen:

- Darstellung der Module/Aktivitäten
- Ansprechpartner/innen

Zu den flexiblen oder veränderbaren Elementen zählen:

- Ankündigungen von Veranstaltungen
- Dokumentation von Veranstaltungen

Zu den interaktiven Elementen zählen:

- Möglichkeiten der Nutzung des Web 2.0 bzw. der sozialen Netzwerke wie Facebook und Twitter. (Das kostenlose Microbloggingsystem Twitter wird von Meinungsbildnern/innen gern genutzt, um Kurzinfos ins Netz zu stellen und auf weiterführende Informationen zu verweisen. Mittels des derzeit am schnellsten wachsenden sozialen Netzwerks Facebook können Fanseiten für Unternehmen, Organisationen oder Projekte erstellt werden, die Informationen transportieren, Bilder veröffentlichen und Veranstaltungen bewerben. Darüber hinaus bietet man den Nutzern/innen ein Diskussionsforum.)

Als Zielgruppe für den Webauftritt wurden neben den anzusprechenden Bildungsnutzer/innen, die Multiplikatoren/innen und Entscheidungsträger/innen sowie die interessierte Fachöffentlichkeit definiert. Unter interessierter Fachöffentlichkeit verstehen wir Promotor/innen von anderen Lernenden Regionen, Regionalmanager/innen, Erwachsenenbildungseinrichtungen sowie Personen in Schlüsselfunktionen.

Die Website ist barrierefrei und entspricht den W3C Standards. Das bedeutet, dass sie für alle Nutzer/innen zugänglich sein muss. Menschen mit Behinderungen können genauso wie Internetnutzer/innen, deren technische Ausrüstung veraltet ist oder jene, die mit Mobiltelefonen chatten, auf die Website zugreifen. Sehbehinderte Nutzer/innen sind auf variable Schriftgrößen angewiesen, damit sie die Inhalte auch in sehr großer Schrift lesen können.



Abbildung 20: Website der Lernenden Region HERMAGOR

Plakatwerbung und Videobotschaften

Im Rahmen der Corporate Communications werden regionale Bildungsbotschafter/innen ausgewählt und mit ihnen zentrale Botschaften formuliert. Diese Botschaften werden durch unsere regionalen LERNENDE REGION-Botschafter/innen mit folgenden Kommunikationsinstrumenten transportiert:

- Plakatserien in öffentlichen Gebäuden, Kommunikationsorten, Zügen, Bussen ...
- Bild, Statement und Videobotschaft auf der Website
- Videobotschaften in Zügen, bei Einladungen, Veranstaltungen, ...



Abbildung 21: Bildungsbotschafter/innen - Plakatserie

Corporate Communications:

Für die Entwicklung eines Corporate Designs (CD) wurde eine externe Werbeagentur beauftragt, die die Grundstrukturen für die Umsetzung der regionalen Bildungsmarketingstrategie der LERNENDEN REGION HERMAGOR schaffen soll.

Das CD umfasst

- Richtlinien für Gesamtauftritt in Form eines Manuals
- Logo

Richtlinien für den Gesamtauftritt:

Mit den einzelnen Teilprojekträger/innen wurde festgelegt, wie die Bewerbung und die damit verbundene Botschaft innerhalb der LERNENDEN REGION und über die LERNENDE REGION erfolgen sollen.

Dabei wurden die

- Platzierung und Verwendung der Logos definiert
- Grundtexte zur Lernenden Region in einer Kurz- und einer Langversion erstellt, die immer in der gleichen Form zu verwenden sind
- Schriftart und –größe fixiert
- Farbgebung fixiert

Das Logo:

Das Logo ist gekennzeichnet durch

- einen großen Wiedererkennungswert
- die Nutzbarkeit für unterschiedliche Botschaften
- eine präsenre Farbgestaltung die Botschaft, nämlich der Kommunikation als zentrales Element
- Kommunikation als gestaltendes Element



Abbildung 22: Logo der LERNENDEN REGION HERMAGOR

Als zentrale Werbebotschaft wurde folgender Satz festgelegt:

„ Wer nichts weiß, muss alles glauben! “

Weitere Kommunikationsinstrumente, die nach außen hin gesetzt werden:

- **Testimonials** als Bildungsbotschafter/innen
- Publikumsveranstaltungen und Fachveranstaltungen
- Laufende Medienarbeit
- Persönliche Kontakte und Präsentationen bei Meinungsbildner/innen, Entscheidungsträger/innen, Multiplikatoren/innen, Auftraggeber/innen
- Bildungsportionen an neuen Lernorten

Instrumente, die für die Kommunikation nach innen eingesetzt werden:

- Workshops (beteiligte Bildungsorganisationen, Multiplikatoren/innen)
- Reflexionsgespräche
- Begleitevaluierung

Testimonials als Bildungsbotschafter/innen

Um den Wert von Bildung in der Region HERMAGOR zu verankern, werden bekannte und unbekanntere Persönlichkeiten aus der Region als „Botschafter/innen der Lernenden Region“ die hohe Wertigkeit von Bildung deutlich machen. Die Botschaft wird über unterschiedliche Kommunikationsinstrumente individuell zur Bevölkerung transportiert. Zusätzlich wird von diesen Testimonials eine Videobotschaft aufgenommen, ein Foto erstellt sowie eine kurze Botschaft formuliert.

Persönlichkeiten die angesprochen werden sollten sind:

- Medienpersönlichkeiten (Moderator/innen, Sportler/innen, ...)
- Unternehmer/innen, die erfolgreich sind
- Lehrlinge oder Schüler/innen, die Wettbewerbe gewonnen haben
- Personen, die unter schwierigen Bedingungen einen Abschluss geschafft haben (z.B. Lehre mit Matura, Hauptschulabschluss, ...)
- Ältere Menschen, die gelernt haben, mittels digitalen Kommunikationsmittel virtuelle Kontakte zu pflegen
- Frauen in nicht traditionellen Berufen
- ...

Publikumsveranstaltungen und Fachveranstaltungen

Ein zweitägiges Lernfest, wo drei unterschiedliche Kernzielgruppen angesprochen werden sollen, bildet den Auftakt für die LERNENDE REGION HERMAGOR.

Hier werden folgende Kernzielgruppen angesprochen:

- Fachexpert/innen und interessierte Fachöffentlichkeit im Rahmen einer Fachtagung
- Bevölkerung im Rahmen eines Kabarettabends
- Zielgruppen der Lernenden Region im Rahmen eines Lernfestes mit Lernangeboten

Im zweiten Jahr wird eine Publikumsveranstaltung zum Thema Naturwissenschaften und Technik unter Einbindung der Schulen, Kindergärten, Unternehmen und Bildungsträger organisiert und durchgeführt.

Bildungsportionen an neuen Lernorten

Es werden Bildungsportionen an neuen Lernorten angeboten, wo unterschiedliche Menschen zusammenkommen.

So werden Konzepte und Lernangebote an folgenden Lernorten entwickelt und umgesetzt:

- Lernort Eisenbahn: Hier wird in Abstimmung mit der ÖBB im Rahmen der Pendlerinitiative ein Bildungszug LERNENDE REGION HERMAGOR eingesetzt. Pendler/innen, Senioren/innen können während der Zugreise Bildungsportionen konsumieren. Dies umfasst neben konkreten Bildungsangeboten für Senioren/innen (wie benutze ich die Selbstbedienungsautomaten am Bahnhof), Lernspiele, Filme, Denksportspiele. Hierfür werden zu Beginn unterschiedliche Animationsprogramme eingesetzt.
- Lernort Wartezimmer: In Wartezimmern (Praxen, Ämter) werden, um die Wartezeiten zu verkürzen, zielgruppenspezifische Denksportspiele aufgelegt.
- Lernort Gasthaus: In Gasthäusern werden sogenannte Science Pub Konzepte realisiert. Naturwissenschaftliche Experimente werden mit den Anwesenden im Gasthaus durchgeführt.
- Lernort Wohnzimmer: Es werden in den einzelnen Dörfern unterschiedliche Lernspielgruppen eingerichtet, die dann an Wettbewerben teilnehmen können.

3.5 KONTROLLE

! DER ROTE FADEN

Kontrolle im strategischen Bildungsmarketing gibt uns Information über folgende Aspekte:

- entspricht das Bildungsangebot den Interessen/Erwartungen der Teilnehmer/innen
- sind die strategischen Marketingziele erreicht worden
- konnte das strategische Bildungsmarketing einen Beitrag zur Erreichung der Ziele des Gesamtvorhabens leisten
- war der zusammengestellte Marketing-Mix stimmig und effizient
- was ist während des Prozesses gut gelaufen, was ist schlecht gelaufen
- welche Erfahrungen können in andere Regionen oder andere Kontexte übertragen werden
- welche Schlüsse lassen sich für die Weiterentwicklung ziehen

✓ LERNENDE REGION HERMAGOR

Als Kontrollelement der LERNENDEN REGION werden folgende Instrumente eingesetzt:

- laufende Reflexion der Arbeit und feed-back Runden
- begleitende Evaluierung
- Experten/innengespräche
- Nachfrageverhalten der potenziellen Teilnehmer/innen
- Messung der Teilnehmer/innenzufriedenheit
- Messung der Effektivität und Effizienz von einzelnen Marketinginstrumenten wie Zugriffe auf die Website, Nutzungsintensität des Web 2.0

4. EXKURSE

4.1 EXKURS 1

ZIELGRUPPENFORSCHUNG: DIE BEDEUTUNG DER SOZIALEN MILIEUS IM BILDUNGSMARKETING

Die Strukturierung und Analyse der vorhandenen und potentiellen Kunden/innen wird für die Konzeption eines in sich stimmigen Bildungsmarketings immer wichtiger. Im Rahmen unseres Handbuches möchten wir daher das vom Heidelberger Forschungsinstitut SINUS SOCIOVISION entwickelte Modell sozialer Milieus, kurz SINUS Milieus, nicht vorenthalten. Das Modell bildet die Grundlage für eine differenzierte Beschreibung und Analyse gesellschaftlicher Teilgruppen und lässt sich sehr gut auf den Bildungsbereich anwenden.⁷⁹

Soziale Milieus stellen Einheiten in der Gesellschaft dar, die

- sich in sozialer Lage und
- in ihren Werthaltungen, Lebensauffassungen und Lebensstil,

ähneln.⁸⁰

Dabei wird zwischen

- Gehobene Milieus – Etablierte, Postmaterielle, Moderne Performer
- Traditionelle Milieus – Konservative, Traditionelle, Ländliche
- Mainstream Milieus – Bürgerliche Mitte, Konsumorientierte Basis
- Hedonistische Milieus – Experimentalisten, Hedonisten

unterschieden.⁸¹

⁷⁹ Vgl. Bartz, Heiner; Tippelt, Rudolf (2007) Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland, Seite 12 f

⁸⁰ Vgl. Tippelt, Rudolf (2009) Präsentation Lernorte und Lebenswelten

⁸¹ Vgl. ebenda

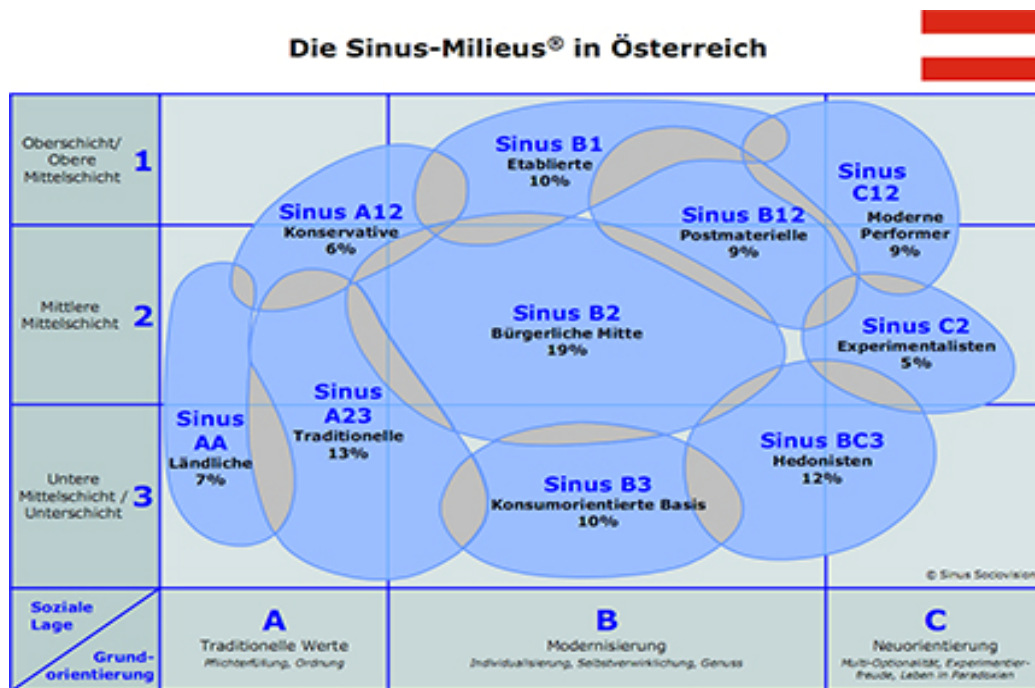


Abbildung 23: Sinus Milieus Österreich

Die Angehörigen der insgesamt zehn Milieus teilen ihre Einstellungen zu relevanten Lebensbereichen wie Arbeit, Freizeit, Partnerschaft, Konsum, Alltagsästhetik, aber auch Bildung und Weiterbildung.⁸² Sie rücken den Menschen inklusive dem gesamten Bezugssystem seiner Lebenswelt ins Blickfeld. Dadurch bieten SINUS-Milieus dem Marketing zusätzliche Informationen und sind deshalb bessere Entscheidungshilfen als herkömmliche Zielgruppenansätze.

⁸² Vgl. Bartz, Heiner; Tippelt, Rudolf (2007) Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland, Seite 22

Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick der Milieus in Österreich und deren Charaktereigenschaften:⁸³

	SINUS MILIEUS	KURZCHARAKTERISTIK
Gehobene Milieus	Etablierte	Gut ausgebildete, selbstbewusste und leistungsbewusste Elite, Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsdenken, ausgeprägte Exklusivitätsansprüche, selbstverständliche Integration von Lernen in den (Arbeits-)Alltag
	Postmaterielle	Überwiegend hoch gebildet, kosmopolitisch, progressiv, Deregulierungs- und Globalisierungskritiker, vielfältig kulturelle und intellektuelle Interessen, selbstverständliche Integration lebenslangen Lernens in den Alltag
	Moderne Performer	Junge, unkonventionelle Nachwuchselite, flexibel und leistungsorientiert, beruflich und privat steht „intensiv Leben“ im Vordergrund, hoher Stellenwert von Weiterlernen
Traditionelle Milieus	Konservative	Christlich soziales Gedankengut, ausgeprägtes Pflicht- und Verantwortungsgefühl, hohe Wertschätzung von Bildung und Kultur, hoher Stellenwert selbstgesteuerten Lernens
	Traditionelle	Die Sicherheit und Stabilität liebende Kriegs- und Nachkriegsgeneration; verwurzelt in der alten kleinbürgerlichen Welt bzw. in der traditionellen Arbeiterkultur; Weiterbildung als Möglichkeit, den Status Quo zu sichern
	Ländliche	Im traditionell-ländlichen Milieu verwurzelt: Landbesitz, Familie, Gemeinde und Kirche werden als selbstverständlicher Rahmen des Alltagslebens gesehen
Mainstream Milieus	Bürgerliche Mitte	Der konventionelle Mainstream: Streben nach angemessenen sozialen Status und nach einem komfortablen, harmonischen Privatleben; Lernen ist Notwendigkeit, um am Ball zu bleiben
	Konsumorientierte Basis	Die stark materialistisch geprägte moderne Unterschicht: Halten Anschluss an die Konsumstandards der breiten Mitte als Kompensationsversuch sozialer Benachteiligungen, meist gebrochenes Verhältnis zu Bildungsinstitutionen
Hedonistische Milieus	Experimentalisten	Die extrem individualistische neue Bohème; Freiheit, Spontaneität und Originalität, Leben mit den Widersprüchen, Weiterbildung und lebenslanges Lernen als Bestandteil der individuellen Selbstverwirklichung
	Hedonisten	Die jüngere Unter- und Mittelschicht: Suche nach Spaß und Unterhaltung; Verweigerung gegenüber Erwartungen und Konventionen der Leistungsgesellschaft, kaum eigenständiges Interesse an organisierten Formen der Weiterbildung

Abbildung 24: Präsentation Lernorte und Lebenswelten

⁸³ Jutta Reich-Claassen vom Institut für Pädagogik der LMU München hat versichert, dass sich die gesamten Milieustrukturen Österreichs und Deutschlands sehr ähnlich sind. Daher haben wir das Weiterbildungsverhalten der einzelnen Milieus dem Deutschen Forschungsprojekt von 2001 bis 2003 zum Weiterbildungsverhalten der bundesdeutschen Bevölkerung entnommen. Dieses Forschungsprojekt ist im Fachbuch „Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland – Praxishandbuch Milieumarketing“ genau beschrieben

4.2 EXKURS 2

DIE SCHRITTE ZUR MARKETINGSTRATEGIE IM ORGANISATIONSBEZOGENEN BILDUNGSMARKETING

In diesem Exkurs geben wir Ihnen einen kurzen systematischen Überblick über mögliche Strategien des Bildungsmarketings, die für die Positionierung von Bildungsorganisationen eingesetzt werden können.

4.2.1 DEFINITION DES BILDUNGSANGEBOTES

Aufbauend auf der Analyse wird das Bildungsangebot definiert. Dieses umfasst folgende Dimensionen:

- die Bildungsinhalte
- die Bildungstechnologie
- die Methoden und Didaktiken
- die Zielgruppe(n) sowie
- die räumliche Lage

Eine wesentliche Grundlage für die Bestimmung der strategischen Geschäftsfelder, sind Marktsegmentierungen. „Unter Marktsegmentierung wird hier die Aufteilung eines Gesamtmarktes intern homogene, untereinander heterogene Teilsegmente sowie die Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Marktsegmente verstanden“.⁸⁴

Marktsegmentierungen haben im Wesentlichen das Ziel:

- Entwicklung von passgenauen Bildungsangeboten
- Marktnischen herauszuarbeiten
- Informationsgewinn über Bedürfnisse und Bedarfe von Bildungsnachfrager/innen
- Erzielung von Wettbewerbsvorteilen

Neben umweltbezogenen und organisationsbezogenen Kriterien spielen vor allem Individualkriterien eine Rolle. Eine Möglichkeit hier Segmentierungen auf Individualbasis festzustellen, sind Milieustudien.

⁸⁴ Vgl. Bernecker, Michael (2001), Seite 70

4.2.2 MARKTABDECKUNGSSTRATEGIE

In einem weiteren Prozessschritt wird eine Marktabdeckungsstrategie erarbeitet.

Sie legt fest,

- in welchen Segmenten und
- in welcher Form

das Bildungsangebot platziert werden soll.

Grundsätzlich kann der Markt als Gesamtheit im Rahmen des Bildungsmarketings bearbeitet werden, es kann sich jedoch auch um eine Spezialisierung von Bildungsangeboten oder um eine klare Marktnischenstrategie handeln. Die Marktspezialisierungsstrategie stellt vor allem die Bedürfnisse der Zielgruppe in den Vordergrund, Zielgruppen-segmentierung ist die Voraussetzung.

Marktnischenstrategien haben den Vorteil, dass sie eine der drei Marktachsen – Marktspezialisierung, Technologie-spezialisierung oder Themenspezialisierung – konsequent verfolgt.

4.2.3 MARKTFELDSTRATEGIE

Welche Strategien sind nun geeignet, dass Produkte auf Märkten positioniert werden können? Dieses Portfolio gibt eine Übersicht, welche Produkte auf welchen Märkten mit welcher Strategie bearbeitet werden können.

Zu den Marktfeldstrategien zählen

- **die Marktdurchdringungsstrategie,**
- **die Marktentwicklungsstrategie,**
- **Leistungsentwicklung und**
- **Diversifikation**

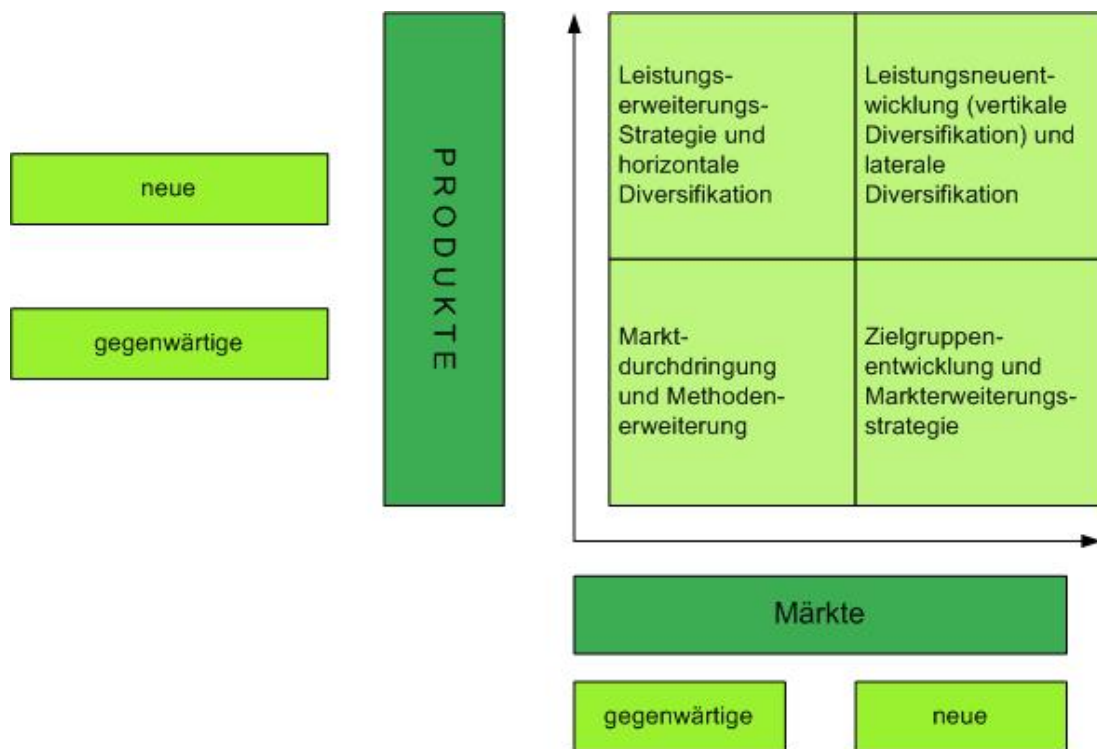


Abbildung 25: Marktfeldstrategien im Überblick⁸⁵

Marktdurchdringung und Methodenerweiterung:

Hier steht die Erhöhung des Marktanteils mit bestehenden Bildungsangeboten in bestehenden Märkten im Zentrum der Aufmerksamkeit. Dies erfolgt durch Ausschöpfung des vorhandenen Marktpotenzials wie etwa:

- die Erhöhung der Buchungsziffern bei bestehenden Kunden/innen
- durch Gewinnung neuer Kunden/innen durch Abwerbung von der Konkurrenz
- durch Gewinnung neuer Kunden/innen, die bislang dieses Bildungsangebot nicht genutzt haben
- Erweiterung der bisherigen Angebote um neue Technologien

Zielgruppenentwicklung und Markterweiterungsstrategie:

Hier geht es um die Erschließung neuer Märkte mit bestehenden Instrumenten.

Dies kann erfolgen durch:

- Erschließung zusätzlicher, räumlicher Zielgruppen
- Eindringen in zielgruppenspezifische Zusatzmärkte
- Erschließung neuer zielgruppenspezifischer Geschäftsfelder

Leistungserweiterungsstrategie und horizontale Diversifikation:

Hier werden an bestehende Kunden/innengruppen neue Bildungsangebote herangetragen.

⁸⁵ Vgl. Bernecker, Michael (2001), Seite 108 ff

Leistungsneuentwicklung und laterale Diversifikation:

Hier werden neue Kunden/innengruppen durch neue Angebote erschlossen. Es werden anschließende oder angrenzende oder auch völlig neue Märkte und Leistungen entwickelt.

Die kann geschehen durch:

- Erweiterung des Produktportfolios
- Entwicklung völlig neuer Angebote für neue Marktsegmente
- Entwicklung von neuen Inhalten für neue Zielgruppen mit bestehender Technologie

4.2.4 STRATEGIEN DER MARKTORIENTIERTEN ZIELPLANUNG

Die Strategien der marktorientierten Zielplanung liefern eine Entscheidungsgrundlage, welche Angebote an welche Teilnehmer/innengruppen mit welchen Instrumenten transportiert werden können.

Die Strategien der marktorientierten Zielplanung lassen sich unterteilen:

- Marktdurchdringung (bisherige Kunden/innen durch bisherige Angebote)
- Marktbeschaffung (neue Kunden/innen durch bisherige Angebote)
- Marktlücken (bisherige Kunden/innen durch neue Angebote)
- Diversifikation (Neue Kunden/innen durch neue Angebote)



Abbildung 26: Strategien der Marktorientierten Zielplanung

4.3 EXKURS 3

SIND MARKENBILDUNGEN IM REGIONALEN BILDUNGSMARKETING MÖGLICH?

4.3.1 EINFÜHRUNG INS THEMA

Mit Branding von Regionen sollen Regionen unverwechselbar und einmalig werden. Eine **Unique Selling Proposition** soll über ein Thema, eine Positionierung erreicht werden, die einmalig ist. Klassische Regionsmarken sind z.B. Silicon Valley, um die wohl bekannteste zu nennen. Branding von Regionen über das Thema Bildung ist bislang kaum gelungen. Eine Region, die annähernd über dieses Thema eine Markenbildung erreicht hat ist der Bildungsc-luster in Manchester.

Grundsätzlich gilt jedoch: Die USP gibt es nicht. Die Einzigartigkeit/Unverwechselbarkeit resultiert aus vielen Merkmalen, die für sich genommen nicht einzigartig sind. Die Herausforderung ist es, Merkmale zu ermitteln, zu bündeln und aus ihnen Verkaufsargumente ableiten.

Grundsätzlich setzt sich eine Brandingpersönlichkeit aus drei zentralen Bausteinen zusammen:

- Markenanatomie: marktgerechte Produktqualität bzw. Problemlösung
- Markenerziehung: produktspezifisches Markenimage bzw. Markenprofil
- Markenmilieu: markt- und produktadäquate Distribution bzw. Handelsszene⁸⁶

Marken sind das Kommunikationsmittel zwischen Anbieter/innen und Verbraucher/innen. Sie erlauben eine positive Abgrenzung gegenüber den Angeboten der Konkurrenz und erzeugen einen hohen Wiedererkennungswert. Sie begünstigen eine Präferenzbildung des Kunden/der Kundin für die eigenen Leistungen und bieten damit Orientierung und Abgrenzbarkeit gegenüber der Konkurrenz. Sie ermöglichen den Aufbau von Markenbildung und Markentreue und schaffen dadurch Loyalität. Sie machen den Markt planbarer und erlauben konkretes Zielgruppenmarketing.⁸⁷

Marken setzen voraus, dass sie einheitlich präsentiert werden, sich jedoch flexibel den jeweiligen Situationen anpassen. Sie müssen permanent ihre Qualität und das Preis-Leistungsverhältnis anpassen. Das setzt voraus, dass sie standardisiert werden.

Anders als im Projektmarketing besteht im Rahmen von Regionalem Bildungsmarketing auch die Chance, eine Marke zu prägen. Sie muss eng mit der Leistungs politik abgestimmt sein. Ein Beispiel für die Markenprägung innerhalb der LERNENDEN REGION stellt die LERNENDE REGION Bad Tölz dar.

⁸⁶ Vgl. Online unter, Dr. Braun, Archim, Marketing-Ziel, Marketing-Strategie, Marketing-Mix in: http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/ws11_02_mark.pdf, Stand: 05.03.2010

⁸⁷ Vgl. Handbuch Lernende Region – Bundesweite Analyse - Bildungsmarketing (2008)

4.3.2 MARKENENTWICKLUNG AM BEISPIEL DER MARKE „LERNENDE REGION“

Andreas Käter M.A.

Für den Begriff „Marke“ gibt es in der Marketingliteratur eine Vielzahl unterschiedlichster Definitionen. Etymologisch kann der Begriff auf das mittelhochdeutsche Wort „marc“ (=Grenze, Grenzlinie) und den französischen Handelsbegriff „marque“ (=Warenzeichen) zurückgeführt werden (vgl. Herrmann 1999, S. 35). Im englischsprachigen Raum wird für „Marke“ der Begriff „Brand“ und für „Markenführung“ die Bezeichnung „Branding“ verwendet. Ursprünglich trug der Markenbegriff folglich die Bedeutung eines Herkunftsnachweises in sich. Bereits im alten Ägypten wurden Ziegelsteine mit Symbolen versehen, die den Weg zu den Pharaonen-Gräbern wiesen und auf diese Weise ihre Identität kennzeichneten. Im Mittelalter gab es später für Zünfte die Pflicht, ihre Produkte zu markieren, um deren Herkunft eindeutig auszuweisen und dadurch eine gewisse Qualität zu signalisieren. Was haben diese historischen Bedeutungen des Markenbegriffs zusammengefasst gemeinsam? Die Marke oder Markierung sollte dem gekennzeichneten Gegenstand unverwechselbar und deutlich erkennbar einen Hersteller/innen oder Besitzer/innen zuordnen. Die Kennzeichnung bürgte symbolisch für eine bestimmte Qualität des Gegenstands oder Produktes und diente auch zur eindeutigen Abgrenzung gegenüber Konkurrenten/innen. Eindeutige Kennzeichnung und Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb sind zwar auch heute wesentliche Bestandteile der Markendefinition in der Marketingliteratur, insgesamt wird der Markenbegriff aber sehr viel weiter gefasst. Nach Herrmann⁸⁸ lassen sich grob sieben verschiedene Definitionsgruppen ausmachen, die sich je nach Zugangsweise zur Marke unterscheiden:

- juristisch: Marke als geschütztes Rechtsgut.
- merkmalsbezogen: Marke als Träger bestimmter Eigenschaften (Ubiquität, Qualität etc.).
- teleologisch: Marke als Mittel zur Orientierung / Profilierung.
- semiotisch: Marke als Zeichen.
- kognitionspsychologisch: Marke als kognitive Repräsentation, Image.
- kommunikationswissenschaftlich: Marke als Medium und Botschaft.
- soziologisch: Marke als sozialer Wille, Fetisch und ordnende Kraft.

Merkmalsbezogene Markendefinitionen sind in der Betriebswirtschaftslehre die am weitesten verbreitete Form der Markendefinition. Marken sind demnach Waren und Dienstleistungen, die sich durch bestimmte Merkmale von Nichtmarken unterscheiden. Während sich Kotler,⁸⁹ in seiner Definition strikt auf die materielle Dimension von Produkten beschränkt („Eine Marke ist ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten“ erweitert insbesondere Meffert den Begriff um eine immaterielle Ebene, der eine Marke als

“ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung”⁹⁰

bezeichnet.

⁸⁸ Vgl. Herrmann, C (1999)

⁸⁹ Vgl. Kotler, Philip (1974)

⁹⁰ Meffert, Heribert (1994)

Doch wie ist der Markenbegriff auf das Konstrukt „LERNENDE REGION“ übertragbar? Insbesondere unter den Rahmenbedingungen eines gesättigten Marktes, der gekennzeichnet ist durch ein überreichliches Angebot an Bildungsdienstleistungen?

Hier haben es die Kunden/Kundinnen und auch Anspruchsgruppen besonders schwer, einen Überblick im Bildungsdschungel zu bekommen oder gar zu behalten. Vieles ähnelt sich und wird in ähnlicher Qualität von einer kaum zu überschaubaren Anzahl von Anbietern angeboten. Auch wird gerade im Bildungsbereich vieles nachgeahmt, kopiert und ist daher nur schwer zu schützen. Anders ist es bei einer Marke, deren Wert nicht so einfach kopiert werden kann. Gerade in übersättigten Märkten wie die Bildungsmärkte ist daher eine systematische Markenbildung von entscheidender Bedeutung. Gelingt es beispielsweise, das Vorstellungsbild im Kopf eines Kunden/innen bzw. einer Anspruchsgruppe positiv zu beeinflussen, einen wirklichen Nutzen zu kommunizieren und diesen im Kontakt mit der Marke nachhaltig zu bestätigen, können sich LERNENDE REGIONEN eine Alleinstellung erarbeiten und zur Treiberin einer nachhaltigen Regionalentwicklung werden.

Denn eine Marke ist nichts anderes als das Ergebnis einer Vielzahl über einen längeren Zeitraum durchgeführter und aufeinander abgestimmter Marketingaktivitäten und der sich daraus ergebener Erfahrungen des Kunden/der Kundin.

Eine wesentliche Rolle in der Markenführung spielt dabei der Marketing-Management-Prozess einer LERNENDEN REGION mit den Bestandteilen Analyse, Zielentwicklung, Positionierung, Planung abgestimmter Marketingmaßnahmen inklusive einer kohärenten Kommunikationsstrategie, Kontrolle und kontinuierlicher Anpassung. Wesentlicher Bestandteil eines Marketing-Management-Prozesses ist die gemeinsame Erarbeitung einer ganzheitlichen Marketingkonzeption.

Die Marke „LERNENDE REGION“ zeichnet sich durch drei konstituierende Merkmale aus:

- Logo und Bekanntheit der LERNENDEN REGION
- Selbstverständnis (Identität) der LERNENDEN REGION
- Image der LERNENDEN REGION

Mit der Anmeldung oder Entwicklung eines Logos (Markierung) und der Entwicklung eines einheitlichen Corporate Design für eine LERNENDE REGION ist es sicher allein nicht getan. Dies ist aber der erste wichtige Schritt. Die Markierung kann als konstituierendes Merkmal einer Marke angesehen werden. Die Markenbekanntheit ist erreichbar über kontinuierliche Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Die Markierung einer Marke ist daher eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für die Stärke der Marke.

Die gemeinsame Herausarbeitung eines Selbstverständnisses (Identität) trägt wesentlich zur nachhaltigen Positionierung⁹¹ einer LERNENDEN REGION bei. Der Prozess einer Positionierung, der zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer LERNENDEN REGION zu gestalten ist und in der Regel in einem Positionierungsleitbild zusammengefasst wird, und führt zu einer Reihe von positiven Effekten:

- klares Profil nach innen und außen,
- Konzentration auf tatsächlichen Bedarf und Nachfrage,
- bessere Abgrenzung gegenüber bestehenden Anbietern und Dienstleistungen,
- stärkeres „Wir-Gefühl“ in der LERNENDEN REGION,
- erhöhte Gesamtleistung (Synergieeffekte),
- weniger Reibungsverluste in der Erstellung von Dienstleistung,
- Steigerung der Erlebbarkeit und Innovationskraft der LERNENDEN REGION.

Ein dritter zentraler Bestandteil einer Marke ist die Imageentwicklung. Image wird wesentlich durch die Kommunikation mit den Kunden/innen bzw. über die Netzwerkpartner/innen entwickelt. Dies setzt umfangreiche Lernvorgänge auf Seiten der Kunden/innen und Anspruchsgruppen voraus. Lernen wird hier verstanden als die systematische Änderung von Verhalten aufgrund von Erfahrungen. Lernen bzw. Lernprozesse benötigen in der Regel einen hohen Zeitbedarf. Um die Früchte erfolgreicher Markenführung zu ernten, bedarf es zudem eines hohen Maßes an Ausdauer und der Fähigkeit der Verantwortlichen, Beziehungen vertrauensvoll zu gestalten. Wer im Kontext von Markenerleben, also den Kontakt zwischen Mitarbeiter/innen und Marke erlebbar machen will, steht im Kern vor folgenden Aufgaben:

- Die Ausrichtung auf die Qualität der zwischenmenschlichen Kommunikation (verbal und nonverbal),
- Die Mitarbeiter/innen als Markenbotschafter/innen qualifizieren,
- Einlösbare Versprechen festlegen,
- Markenwissen und –commitment aufbauen durch Schulung und Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in die Markenbotschaft.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Markenentwicklung einer „LERNENDEN REGION“ durch vier wesentlichen Bedingungsfaktoren begünstigt wird:

- Eine stimmige Gesamtkonzeption im Bildungsmarketing (siehe Marketing-Management-Prozess als Markenführung).
- Konsistente Vermittlung der Markenkonzepion durch Leistungs- und Kommunikationsprozesse, die wesentlich durch die Qualität sowie die Serviceorientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kernteam der LERNENDEN REGION bestimmt wird.
- Die Erfüllung des von der Marke gegebenen Versprechens am Ort und im Moment der Wahrheit, nämlich an den Kundenkontaktpunkten.
- Durch öffentlichkeitswirksame Aktivitäten der Marke ein Image verleihen, das gleichermaßen Emotionalität wie Innovativität signalisiert, zum Beispiel durch ein Lernfest.

⁹¹ Verwiesen wird hier auf die Bedeutung einer Corporate Identity als Selbstbild und die Gestaltung des Corporate Image als Fremdbild. Sie wird allgemein definiert als die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise nach innen und außen. Dabei setzt sich die Identität einer Lernenden Region aus einem einheitlichen Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Corporate Behavior), der Übersetzung in eine kohärente Kommunikation (Corporate Communication) sowie in den visuell-stilistischen Ausdrucksformen (Corporate Design) der Lernenden Region, vor allem bezüglich der Gestaltung der eingesetzten Farben, Schriften und Symbole, zusammen.

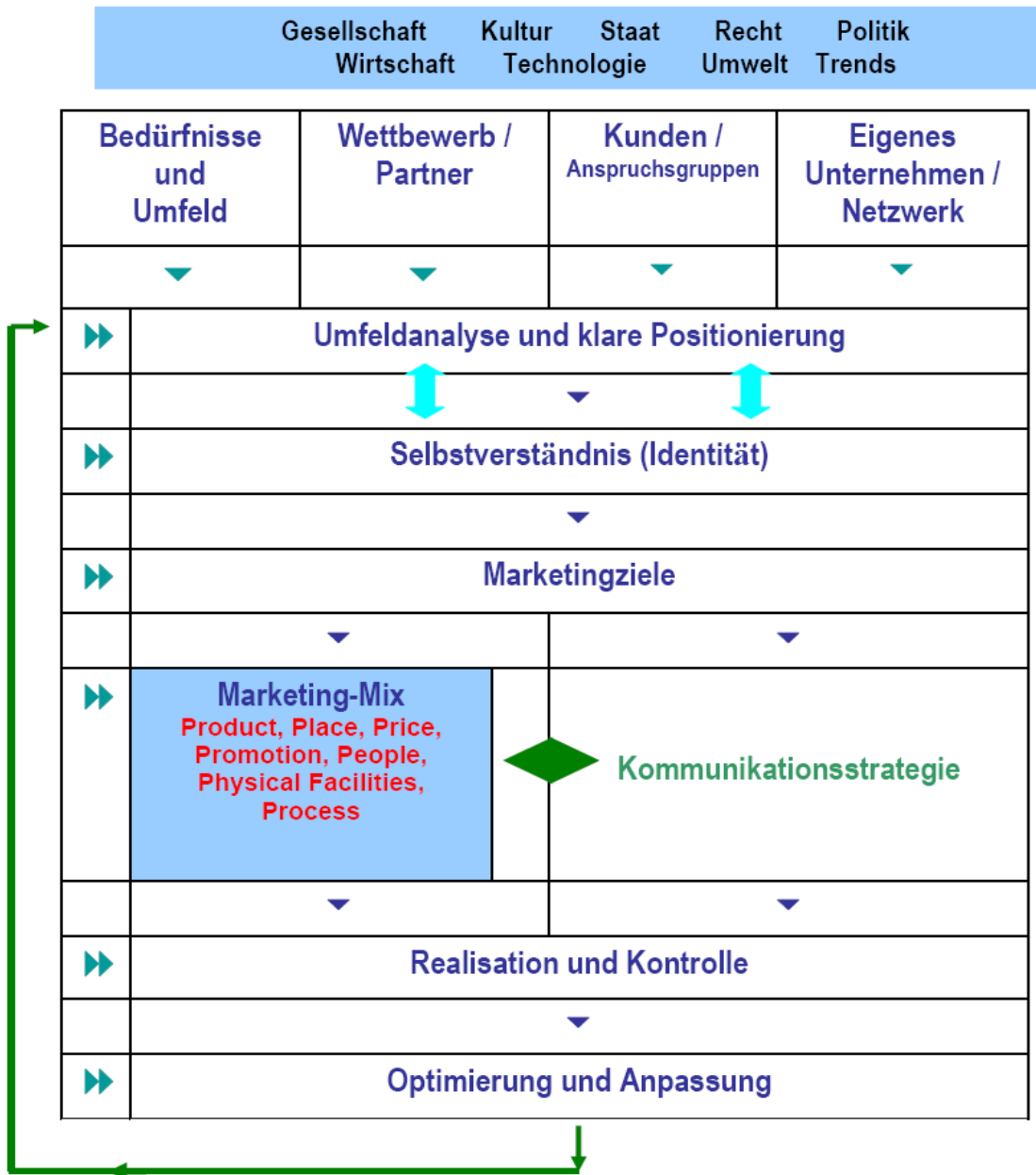


Abbildung 27: Der Marketing-Management-Prozess in LERNENDEN REGIONEN

4.4 EXKURS 4

BILDUNGSEVENTS ALS KOMMUNIKATIONSELEMENT IM REGIONALEN BILDUNGSMARKETING

Welchen Stellenwert hat der Event im Marketing-Mix? Bildungsevents sollten dauerhafte oder einmalige Lernerlebnisse der besonderen Art darstellen und nachhaltig wirken. Damit stellt Eventmarketing eine besondere Form dar, die

- Zur Interaktion
- Zum Kunden/Kundinnendialog
- Zum Life-Erlebnis
- Zum direkten Ansprache der Person
- Zur Emotion
- Zur Bewusstseinsbildung

beiträgt.

Zielbestimmte Events wollen zur Bewusstseinsbildung beitragen indem sie Themen aufgreifen und für mehr Klarheit sorgen (Aufklärungsveranstaltungen, Auftaktveranstaltungen für Kampagnen, ...)

Sie aktivieren und emotionalisieren, indem sie die Zielgruppen aktiv einbeziehen.⁹²

Wenn das Ziel die **Information und Kommunikation** ist, dann kommen folgende Eventformen zum Tragen:

- Kongress,
- Forum,
- Kundgebung,
- Symposium,
- Tagung,
- Workshop

Als innovative neue Formen kommt das **Lernfest** in Frage. Eine andere Möglichkeit für das Thema Bildung Bewusstseinsarbeit zu leisten, ist der Transport durch **Kabarets** mit Lernerfahrungen oder durch **Bildungsmessen** oder **Bildungsmärkte**.

TIPP: Achten Sie bitte bei der Konzeption solcher Bildungsevents auf das Ziel sowie auf die Zielgruppe. Sie stellt den Rahmen dar, in dem der Event inszeniert wird. D.h. das Ziel und die Zielgruppe bestimmen den Ort, die Zeit, den Ablauf, die Tagesordnung, sowie die Bildungsinformation und die Bildungsangebote.

⁹² Vgl. Pankau, Peter (2002), Impulsreferat „Events als gleichberechtigtes Kommunikationsinstrument“ am 06./07. November in Nürnberg

Wenn das Ziel **Produktkommunikation** ist, dann kommen folgende Eventformen in Frage:

- Produktpräsentation,
 - Promotion-Event,
 - Event am Point of Sale,
 - Ausstellung,
 - Messe
-
- Wenn das **Ziel Unternehmenskommunikation** ist, dann kann
 - ein Tag der offenen Tür,
 - Unternehmenspräsentation,
 - Messe-Events

in Frage kommen.

Wenn **spezifische Multiplikatoren/innen** angesprochen werden, dann können

- Presse-Events,
- Partner-Events oder
- VIP-Events

organisiert werden.

5. ANHANG

GLOSSAR

Give aways - Ein Werbeartikel oder Werbegeschenk ist ein dreidimensionaler Werbeträger, den Unternehmen zu Werbezwecken an Kunden und Interessenten verschenken. Weitverbreitete klassische Werbeartikel sind Kalender, Kugelschreiber und Feuerzeuge. Der Markt ist riesig und reicht von günstigen Streuartikeln im unteren Preissegment bis zu hochwertigen Marken-Artikeln.

Guerilla Marketings (Subversive Werbung) - Merkmale des Guerilla-Marketings zielen z. B. auf die kreative Umsetzung einer Werbebotschaft ab. Da Werbung für verschreibungspflichtige Medikamente bei den Endverbrauchern in Deutschland – wie auch in den meisten anderen Ländern weltweit – illegal ist, hat sich auch hier Guerilla-Marketing in verschiedenen Formen weit verbreitet. Besonders Patientenorganisationen sind in den vergangenen Jahren den übergreifenden Methoden des Guerilla-Marketings ausgesetzt gewesen. Guerilla-Marketing ist unabhängig vom eingesetzten Werbeträger und Werbemittel realisierbar.

Marketing Communications, Corporate Communications und Public Affairs

Marketing Communications sind Nachrichten und ähnliche Medien, um eine Kommunikation mit dem Markt möglich zu machen.

Die **Corporate Communication (CC)** umfasst die gesamte Unternehmenskommunikation – und zwar sowohl nach innen wie nach außen. Corporate Communications findet Anwendung bei Werbemaßnahmen, der Öffentlichkeitsarbeit aber auch bei unternehmensinterner Kommunikation. Durch sie soll ein einheitliches Erscheinungsbild vermittelt und das damit verbundene Image verstärkt werden.

Der Begriff **Public Affairs (PA)** bzw. Politikkontaktarbeit bezeichnet neben Government Relations eine weitere, eher PR- als direkt lobbyorientierte Unterrubrik von Lobbyismus. PA arbeitet an der Schnittstelle zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. PA ist eine professionelle Dienstleistung, die Organisationen berät, um ihre Beziehung zum politischen Feld zu organisieren. Ein sich teilweise überschneidender Bereich ist die Politikberatung.

Multiplikatoren/innen - Als Multiplikator bezeichnet man in der Umgangssprache, vor allem auch in der Werbung und Propaganda eine Person (einen Akteur), die auf Grund ihrer Positionen in der Öffentlichkeit (z. B. Populärwissenschaftler, Intellektueller, Journalist, Lehrer, Pfarrer, Politiker) und ihrer Fähigkeiten im Zuge ihrer beruflichen Tätigkeit, durch Informations- und Meinungsübermittlung in sozialen Netzwerken oder durch Gespräche die Verbreitung ('Multiplizierung') bestimmter Wertvorstellungen, Meinungen, Kenntnisse und Verhaltensmöglichkeiten in der öffentlichen Meinung nachhaltig fördert (siehe auch: Meinungsbildung). Der Multiplikator deckt sich zum Teil mit dem Meinungsführer. Als Multiplikatoren werden auch Massenmedien bezeichnet.

Stakeholder - Stakeholder sind Personen oder Gruppen, die Ansprüche an oder Eingriffsmöglichkeiten in ein Projekt haben. Wichtige Stakeholder mit Einfluss sind: Kunden/innen, Lieferanten/innen, Mitbewerber/innen, Medien, Verbände, staatliche Institutionen etc.

Stakeholderanalyse - Unter einer Stakeholder-Analyse versteht man eine Ermittlung der Interessenträger (engl. stakeholder) einer Sache, sowie die Art und Weise der Beziehung. In Projekten heißt sie dann auch Projektumfeldanalyse. Amitai Etzioni benennt drei Gründe, warum ein Stakeholder an einer Organisation interessiert ist.

Dies sind: Zwang: Die so Beeinflussten sind gezwungen, Ressourcen zu der Organisation beizutragen; Beispiele sind die Arbeitsgruppen in Gefängnissen oder Wehrpflichtige, aber auch der größte Teil der Steuerzahler eines Staates.

Beiderseitig nutzende Transaktion: die Teilnehmer in der Transaktion erhalten eine physische Belohnung für die Transaktion, beispielsweise Mitarbeiter, Management, Kunden, Lieferanten usw.

Identifikation: Der Stakeholder identifiziert sich mit dem was er/sie sich unter den Werten, Normen oder Glauben der Organisation vorstellen, Beispiele sind Wikipedia, Religionen, Hilfsorganisationen, Staaten usw.

Testimonials – Testimonial - (lateinisch testimonium = Zeugnis, Zeugenaussage, Beweis) ist ein Begriff aus der Werbung und bezeichnet die konkrete Fürsprache für ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Institution durch Personen, die sich als überzeugte Nutzer des Produkts, der Dienstleistung oder der Institution ausgeben. Fürsprecher sind reale Kunden bzw. Schauspieler in Kundenrollen, die Affinität zur Zielgruppe zeigen, aber auch Prominente, deren Beliebtheit genutzt wird. Beide Faktoren dienen der Vertrauensbildung und der Schaffung von Glaubwürdigkeit, die beim Testimonial wichtiger sind als die Bewerbung konkreter Merkmale oder Leistungen.

Portfolio-Matrix

Die BCG-Matrix (auch Boston-I-Portfolio) ist ein Portfolio für das strategische Management von Unternehmen. Sie wurde von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelt und soll den Zusammenhang zwischen dem Produktlebenszyklus und der Kostenerfahrungskurve verdeutlichen. Sie kann in einer Matrix aufgebaut werden und wird grafisch häufig als Streu- oder Blasendiagramm dargestellt.

Unique Selling Proposition - USP

Als Alleinstellungsmerkmal (engl. unique selling proposition, USP) wird im Marketing und in der Verkaufspsychologie das herausragende Leistungsmerkmal bezeichnet, mit dem sich ein Angebot deutlich vom Wettbewerb abhebt. Synonym sind veritabler Kundenvorteil oder komparativer Konkurrenzvorteil (KKV). Das Alleinstellungsmerkmal (im Englischen oft auch mit unique selling point bezeichnet) sollte zusätzlich "verteidigungsfähig", zielgruppenorientiert und wirtschaftlich sein sowie in Preis, Zeit und Qualität erreicht werden. Der Begriff gehört zum Grundvokabular des Marketings.

6. CHECKLISTEN

CHECKLISTE 1 DAS MARKETINGKONZEPT

1. Wo stehen wir?

1.1 Zielanalyse

- Was sind die regionalpolitischen Ziele
- Was sind die bildungspolitischen Ziele
- Was sind die beschäftigungspolitischen Ziele
- Was sind die Teilziele
- Was sind die Ergebnisse

1.2 Analyse des Maßnahmenmix

- Wer sind die beteiligten Organisationen
- Wie ist die Aufbau- und Ablauforganisation des Netzwerkes
- Wer sind die Zielgruppen
- Welche Art von Maßnahmen werden angeboten
- Welche Begleitangebote gibt es
- Wie arbeiten die einzelnen Maßnahmen zusammen
- Was ist der Mehrwert

1.3 Stakeholderanalyse

- Wer sind die relevanten Stakeholder
- Welchen Einfluss haben sie auf das Vorhaben
- Wie stehen sie zum Projekt
- Wie können die Stakeholder eingebunden werden

2. Wo wollen wir hin

Welche Marketingziele lassen sich davon ableiten

- auf regionalpolitischer Ebene
- auf bildungspolitischer Ebene
- auf beschäftigungspolitischer Ebene

3. Wie kommen wir dahin?

3.1. Was sind die Gegenstände der Vermarktung?

- Werden wir die LERNENDE REGION als gesamtes Leistungselement vermarkten
- Werden wir die Bildungsangebote der LERNENDEN REGION vermarkten
- Werden wir die Bildungsorganisationen vermarkten

3.2. Was ist die Kernbotschaft

3.3. Was haben wir Wem mitzuteilen

- Was haben wir mitzuteilen
- Wem haben wir es mitzuteilen
- Welche Argumente werden wir verwenden

3.4. Welche Strategien sind geeignet, um die Botschaft an die unterschiedlichen Zielgruppen zu transportieren?

Leistungspolitik:

- Werden wir in diesem Bereich Akzente setzen
- Welche Akzente könnten gesetzt werden

Kontrahierungspolitik:

- Werden wir in diesem Bereich Akzente setzen
- Welche Akzente könnten gesetzt werden

Distributionspolitik:

- Werden wir in diesem Bereich Akzente setzen
- Welche Akzente könnten gesetzt werden

Kommunikationspolitik:

- Werden wir in diesem Bereich Akzente setzen
- Welche Akzente könnten gesetzt werden

3.5. Welche Rahmenbedingungen beeinflussen unsere Strategiefestlegung und für welche Strategien entscheiden wir uns letztendlich?

3.5.1 Rahmenbedingungen

- Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung
- Welche Sachleistungen stehen zur Verfügung
- Welche zeitlichen Ressourcen stehen zur Verfügung
- Welche personellen Ressourcen stehen zur Verfügung
- Wer kann und soll eingebunden werden
- Welche Kooperationspartner können das Anliegen unterstützen
- Welche Aktivitäten sind unverzichtbar
- Welche Aufgaben können auch in anderer Form, mit anderen Mitteln gleichwertig transportiert werden.

3.5.2 Treffen von strategischen Entscheidungen

3.5.3 Konsequenzen für die Auswahl des Marketing-Mixes

4. Was müssen wir dafür einsetzen

4.1. Marketingmix:

- Einzusetzende Instrumente für die Leistungspolitik
- Einzusetzende Instrumente für die Kontrahierungspolitik
- Einzusetzende Instrumente für die Distributionspolitik
- Einzusetzende Instrumente für die Kommunikationspolitik

4.2. Marketingplan:

- Mit welchem Marketingmix können welche Ziele erreicht werden
- Welche Marketinginstrumente wird für welche Stakeholder eingesetzt
- Wie sieht der Zeitplan aus
- Welches Budget wurde für welche Marketingaktivitäten budgetiert

5. Marketing-Controlling

- Konnten die Zielgruppen für die Bildungsangebote erreicht werden
- Wurden die Marketingziele erreicht
- Was war der Beitrag des Marketings zur Erreichung der Ziele der LERNENDEN REGION
- War der Einsatz der Marketinginstrumente effizient
- Was könnte auf Prozessebene verbessert werden
- Was kann auf weitere Projekte, andere Regionen übertragen werden und was ist dafür erforderlich

**CHECKLISTE 2
ORGANISATIONSANALYSE**
ORGANISATIONSANALYSE

Organisationsphilosophie (Corporate Identity)	Warum gibt es uns
	Was ist unsere Vision (Zukunftsvorstellung)
	Was ist unsere Mission (unsere Absicht und Aufgaben)
	Gibt es eine Art Arbeitsphilosophie in unserem Unternehmen
	Woran liegt ihre regionalpolitische Bedeutung
	Was macht unsere Organisation besonders
Image	Welches Image hat unsere Organisation verdient
	Wie sehen unsere Mitarbeiter/innen die Organisation (Image)
	Wo ist unser Platz in der regionalen NPO-Landschaft
	Wie wollen wir von anderen gesehen werden
	Wie sieht die potentielle Einschätzung durch unsere Kunden/innen aus
	Wie sehen unsere Kunden/innen aufgrund von Marktuntersuchungen unsere Organisation
	Entsprechen diese Sichtweisen unseren Vorstellungen über unser Image
SWOT Analyse	Wo liegen unsere Stärken
	Wo liegen unsere Schwachstellen
	Wo liegen die Weiterentwicklungsmöglichkeiten
	Wo lauern Gefahren und Risiken
Ressourcen	Welche finanziellen Ressourcen haben wir
	Welche technische Ausstattung und Möglichkeiten haben wir
	Wie schaut es mit den menschlichen Ressourcen aus – die besonderen Fähigkeiten unseres Teams
	Welche zeitlichen Ressourcen haben wir
Corporate Design und Corporate Behaviour	Haben wir ein einheitliches Erscheinungsbild (Corporate Design), zeigt sich unsere gemeinsame Philosophie in einer einheitlichen "Sprache" nach innen und außen
Marketing	Weshalb sollen wir Marketing betreiben
	Wird die Idee Marketing zu betreiben von allen getragen
Sonstiges	Was ist nicht ausgesprochen

CHECKLISTE 3 MARKTFORSCHUNG

Fragen zur Kunden/innenanalyse

- Wie sehen unsere aktuellen / typischen Kunden/innen und deren Nutzungsverhalten aus
- Welche Kunden/innen haben wir warum in der Vergangenheit verloren
- Die Merkmale unserer "Wunschkunden/innen"
- Welche "Bedürfnisse und Wünsche haben unsere "Wunschkunden/innen" und wie lebt sie
- In welchem Milieu sind sie einordbar
- Welchen Nutzen haben sie von unserem Angebot
- Welche Kunden/innen gibt es am häufigsten bei uns
- Wie unterscheiden sich diese von unseren Wunschkunden/innen
- Was müssen wir tun, damit sich beide annähern und was darf dabei nicht passieren
- Was hindert unsere Kunden/innen daran, noch mehr Angebote von uns zu nutzen

Fragen zur Mitbewerber/innenbeobachtung

- Wer sind unsere Mitbewerber/innen
- Wie schaut das Angebot und die Preisgestaltung aus
- Wo und in welcher Form werden die Leistungen angeboten
- Welche Bedürfnisse und Wünsche können wir besser erfüllen, als unsere Mitbewerber/innen
- Wie und wo werben unsere Mitbewerber/innen
- Wo sind sie besser als wir
- Was hindert uns daran, dass wir von unseren Mitbewerbern/innen Leistungen kopieren
- Wo und wie sammeln wir Unterlagen und Material zur Konkurrenzanalyse

Fragen zur Standortanalyse

- Wie groß ist das Einzugsgebiet
- Ist die relevante Zielgruppe genügend repräsentiert
- Wie ist die allgemeine Bevölkerungsentwicklung
- Welche Mitbewerber/innen gibt es in der Nähe
- Welche Angebote fehlen und welche sind überrepräsentiert
- Gibt es genügend Kunden/innenpotential für unser Angebot
- Passt das vorgesehene Leistungsangebot zur Bevölkerungsstruktur
- Wie ist die Verkehrsanbindung
- Welche Standortfaktoren sind positiv für unsere Organisation und welche sind negativ
- Wie können wir den negativen Faktoren entgegenwirken

CHECKLISTE 4 STAKEHOLDERANALYSE

1. Entwicklung des Zieles und der Grenzen
 - Wie können Stakeholder unser Vorhaben beeinflussen
 - Welche Aufgaben könnten Stakeholder bei der Umsetzung unseres Vorhabens übernehmen
 - Welche Fragestellungen sind für uns relevant

2. Identifizierung relevanter Stakeholder
 - 2.1 Stakeholder auf der Entscheidungsebene
 - Von welchen Gruppen sprechen wir
 - Was sind die Ziele der Stakeholder
 - Welche Macht/Einfluss haben die Stakeholder
 - Welches Risiko ist damit verbunden

 - 2.2. Stakeholder auf der Multiplikatoren/innenebene
 - Von welchen Gruppen sprechen wir
 - Was sind die Ziele der Stakeholder
 - Welche Macht/Einfluss haben die Stakeholder
 - Welches Risiko ist damit verbunden

 - 2.3. Stakeholder auf der Ebene der potenziellen Teilnehmer/innen
 - Von welchen Gruppen sprechen wir
 - Was sind die Ziele der Stakeholder
 - Welche Macht/Einfluss haben die Stakeholder
 - Welches Risiko ist damit verbunden

 - 2.4. Stakeholder der Öffentlichkeit
 - Von welchen Gruppen sprechen wir
 - Was sind die Ziele der Stakeholder
 - Welche Macht/Einfluss haben die Stakeholder
 - Welches Risiko ist damit verbunden

3. Bewertung zur Eingrenzung der zu untersuchenden Gruppen
 - a. Monitoring
 - Sammlung und Systematisierung aller Informationen
 - b. Prognose
 - Welchen Einfluss werden sie auf unser Vorhaben haben
 - c. Bewertung
 - Welche Schlüsse können daraus gezogen werden

4. Übertragung in eine Matrix

CHECKLISTE 5 MARKETINGINSTRUMENTE GEORDNET NACH DEM MARKETINGMIX

Leistungspolitik	Kontrahierungspolitik	Distributionspolitik	Kommunikationspolitik
<p>Bildungsangebot Basis- und Serviceleistungen Zusatzleistungen Rahmenangebote und –ausstattung Qualität in der Umsetzung Qualitätszertifizierungen Qualitätsstandards Marke Beschwerdemanagement Zufriedenheitsmessungen</p>	<p>Preisgestaltung Finanzierung Rabatte Zahlungskonditionen</p>	<p>Absatz Vertrieb Organisation Lernort Termin- und Zeitplanung</p>	<p><u>Werbung:</u> Inserate Plakate Direct Mailing TV/Radiospots Videofilm Homepage Katalog Flugblätter Folder Give aways Guerillawerbung Telefonmarketing Messen</p> <p><u>Public Relation:</u> Medienarbeit Symposium Vorträge Persönliche Kontakte Broschüren Publikationen Beziehungspflege Sponsoring Events Messen Bildungsfest Lernort</p>

CHECKLISTE 6 EINSATZ VON MARKETINGINSTRUMENTEN ENTLANG DES AIDA- MODELLS

Abhängig davon, auf welcher Ebene wir uns bewegen, ist der Einsatz folgender Instrumente zielführend:

	Stufe der Kaufent- scheidung			
	Attention	Interest	Desire	Action
Anzeige	1	2	3	3
Website	2	1	3	3
Telefonmarketing	1	1	1	1
Werbebrief	3	3	3	3
Massenmailing	1	2	3	3
Individueller Brief	2	1	1	3
Pressearbeit	3	3	3	3
Pressemitteilung	1	2	3	3
Fachartikel	2	1	2	2
Praxis/Projektbericht	2	1	1	2
Prospekte	3	3	3	3
Flyer	1	2	2	3
Imageprospekt	3	2	3	3
Branchen/Themenprospekt	3	1	1	3
Persönliche Präsentation	3	2	1	2
Newsletter	2	2	3	3
Projektbeschreibungen	3	2	1	1
Referenzschreiben	3	1	2	2
ROI Berechnungen	3	2	1	1
Kunden/innenseminare	3	1	1	2

1= sehr gut

2= gut

3=schlecht⁹³

93 Vgl. I.Move Seminarunterlagen: Weiche Ware Bildung, ohne Marketing kein Markt, online unter, <http://www.imove-germany.de/images/Reader-Teil1-Organisatorisches.pdf>, Stand: 08.03.2010

CHECKLISTE 7 GEMEINSAME REGELN FÜR MEDIENARBEIT FÜR FACH- UND PUBLI- KUMSMEDIEN

Verschiedene Kunden/innennutzen auflisten und nach Prioritäten aufzeigen:

- Vorteile
- Nachteile Formulierung von ein bis zwei Kernbotschaften
- Klare Begriffe
- Viele Verben
- Adjektive vermeiden
- Aktive Sätze
- Keine Schachtelsätze

Aufbau des Artikels

- Bester Aufhänger/Highlight in den Titel
- Zentrale Fragen in den Lead Teil (wer, was, wie, wo, wann, warum)
- Länge – eine bis drei Seiten (Zeilenabstand 1,5)
- Starker Schlusssatz – Grafiken oder Bilder verwenden

Schlusskontrolle

- Kontrolle der Richtigkeit (von Expert/innen gegenlesen)
- Kontrolle der Aktualität
- Kontrolle der Eignung für das Medium
- Kontrolle, ob der Artikel für den Leser/die Leserin interessant ist

CHECKLISTE 8 CHECKLISTE FÜR GUTE JOURNALISTEN/INNENKONTAKTE

- Respekt zeigen (Behandlung als Experte/in in ihrem Fachbereich)
- Interessen kennen (Suche nach den richtigen Medien, nach den richtigen Ressorts, sowie Ansprechpartnern/innen für das jeweilige Thema)
- Qualität in der Kommunikation (mündliche Kommunikation wird bevorzugt, Termine einhalten, Termine gut vorbereiten)
- Themen vermitteln/Aufhänger definieren (Sie müssen authentisch sein, das Thema muss Sie interessieren, zudem muss es sich um ein Thema von allgemeiner Bedeutung handeln, benutzen Sie eigene Formulierungen, es muss Ihnen gelingen, das Thema in 20 bis 30 Sekunden klar und plausibel zu beschreiben.
- laufenden Umgang mit Journalisten/innen pflegen (offen, glaubwürdig und kompetent, nie vertrauensselig wirken, jedoch professionell partnerschaftliches Verhältnis aufbauen, keine Informationen off records zu nicht gut bekannten Journalisten/innen)
- Administration einsetzen (Kontakte genau erfassen: Datum, Medium, Ansprechperson inkl. Kontaktdaten, Inhalt, Ziel, Vereinbarung, Methode (E-Mail, Telefon, ...))

CHECKLISTE 9 CHECKLISTE FÜR EINEN ERFOLGREICHEN INTERNETAUFTRITT

Wer sind die potenziellen Nutzer/innen der Website?

- potenzielle Teilnehmer/innen
- Meinungsbildner/innen, Multiplikator/innen, Fachöffentlichkeit

Worauf ist bei der zielgruppengerechten Sprache zu achten?

- Welchen Soziolekt sprechen die Zielgruppen
- Muss die Website barrierefrei gestaltet sein
- Ist die Zielgruppe beim Umgang mit dem Web vertraut
- Was ist das Interesse der Zielgruppe an der Website (Information, Wissen, Kontakte, ...)

Welche Art der Website brauchen Sie?

- Statische Website (eher für Multiplikatoren/innen, Entscheidungsträger/innen, ...)
- Dynamische Website (interaktiv, laufend erneuert, ...) (eher für potenzielle Teilnehmer/innen an Bildungsangeboten,...)

Wie soll das Layout gestaltet sein?

- Kurze und einprägsame Netzadresse
- Warme Farbtöne
- Maximal drei Hauptfarben
- Ist die Schrift vor dem Hintergrund lesbar
- Serifenlose Schrift
- Schriftgröße mind. 11 Punkt
- Maximal drei Schriftarten und Schriftgrößen
- Sind die Textzeilen ohne seitliches Scrollen lesbar
- Ist eine hierarchische Struktur erkennbar
- Ist das Erscheinungsbild übersichtlich
- Sind alle Seiten gleich aufgebaut
- Ist die Navigationsleiste immer auf der gleichen Stelle positioniert
- Sind Grafiken und/oder Bilder enthalten
- Entspricht sie den Anforderungen an Barrierefreiheit

Navigation:

- Sind die Navigationselemente als solche gut zu erkennen
- Ist ein Sprung zum Seitenanfang möglich
- Gibt es eine Site-Map (Organigramm, das alle Unterseiten anzeigt und die direkt angeklickt werden können
- Gibt es Verlinkungen
- Werden pop-up Fenster verwendet (Fenster, die bei Anklicken aufgehen)

Technische Anforderungen:

- können unterschiedliche Browser verwendet werden
- wird auf die optimale Browserversion hingewiesen
- ist die Bildschirmauflösung optimiert
- können einzelne Seiten oder auch mehrere Pop-up Fenster gedruckt werden

Services:

- Existiert eine interne Suchmaschine
- Ist eine Stichwortsuche möglich
- Sind Sortierungen möglich
- Kann direkt mit Ansprechpartnern/innen Kontakt aufgenommen werden
- Sind alle relevanten Informationen über Bildungsangebote (Inhalt, Zielgruppe, Datum, Dauer, Ort, Kosten, Referenten/innen, ...) vorhanden
- Ist eine On-Line Buchung möglich
- Gibt es Downloads, Verlinkungen, weiterführende Literaturlisten
- Gibt es ein Gästebuch
- Anfahrtsskizzen

Qualität und Transparenz:

- Gibt es ein Impressum
- Wird sichtbar, wann die Website aktualisiert wird
- Gibt es die Erfassung von Besucher/innenhäufigkeiten
- Gibt es Qualitätsrückmeldungsmöglichkeiten zur Website⁹⁴

94 Vgl. Seeber Günther, Keller Helmut (2003), Seite: 30ff

CHECKLISTE 10 FÜR DIE PRODUKTION VON BROSCHÜREN, BÜCHERN UND SONSTIGEN PUBLIKATIONEN

Layout:

Das Layout muss innerhalb der Rahmenbedingungen des CI der jeweiligen Organisation erstellt werden. Es empfiehlt sich ein Layout für die gesamte Produktionsschiene zu erarbeiten. Das oder die Logos eines Projektes bzw. einer Organisation müssen daher gut ersichtlich angebracht werden. Die Farbwahl kann sich abwechseln bzw. die Auswahl der Coverbilder können verschiedene Produktlinien ausweisen (Fachliteratur, Broschüren, Modelle usw.). Durch die Auswahl eines ansprechenden Layouts kann die Lesebereitschaft bei der möglichen Zielgruppe angeregt werden. Bilder am Cover unterstreichen die Lebendigkeit eines Produktes und sind oft ein entscheidender Faktor, ob eine Broschüre gut ankommt oder nicht.

Produktqualität:

Die Qualität des Produktes ist im Voraus festzulegen. Hier empfiehlt es sich ein Pflichtenheft zu erstellen. In diesem Pflichtenheft müssen die wichtigsten Qualitätsfaktoren festgehalten werden. Zum Beispiel: In welchem Format sollte die Broschüre gedruckt werden? Welche Papierstärke hat das Coverblatt? Welche die Innenseiten (in Gramm)? Wie viele Seiten soll die Broschüre haben? Soll die Broschüre 2-färbig oder 4-färbig sein? Soll sie Grafiken enthalten oder nicht? Wie viel Grafiken sind die Obergrenze? Da Grafiken bzw. Bilder den Preis beeinflussen müssen all diese Fragen und mehr im Vorhinein beantwortet werden.

Farbgestaltung:

Die Farbgestaltung soll wie bereits erwähnt dem CI der Organisation bzw. dem des Projektes entsprechen. Sie ist daher eng mit dem CI, aber auch mit der jeweiligen Anspruchsgruppe in Verbindung zu bringen. Zum Beispiel: Junge Menschen oder Pensionisten/innen bedürfen einer der Zielgruppen gerechten Farbauswahl. Die Farbauswahl spielt eine wesentliche Rolle, ob ein Produkt das Interesse der Zielgruppe anregt oder auch nicht. Die Frage nach der richtigen Farbe lässt sich nicht beantworten, es gibt nur eine passende und eine unpassende. Denn Farben sind grundsätzlich eine Geschmacksfrage. Daher empfiehlt es sich mehrere Testpersonen über die Farbauswahl entscheiden zu lassen.

Druck:

Eine Zeitschiene, die die Produktion der Broschüre von der Texterstellung bis hin zum Druck beschreibt ist erforderlich. In dieser werden alle Aktivitäten chronologisch gereiht. Um etwaige Fehlerquellen auszuschließen, ist diese terminliche Vereinbarung mit allen Beteiligten abzustimmen. Zeitliche Verschiebungen können an Hand dieses Ablaufes gut ersichtlich festgehalten werden.

Papier: Die Papierstärke spielt eine große Rolle bei der Erstellung eines Produktes. So ist ein hochwertiges Papier ab der Stärke von 180 bis 240 g für das Cover und für die Innenseiten eine Stärke von 120 g empfehlenswert. Ansonsten wirkt das jeweilige Printprodukt meist unprofessionell und laienhaft. Zudem müssen Sie entscheiden, ob Ihr Druckwerk in Hochglanz oder in matter Ausführung zur Verfügung stehen soll.

Auflage: Die Auflage wird vom Bedarf hochgerechnet. Beachten Sie, dass die Auflage die Druckform – Digitaldruck oder Offsetdruck – bestimmt. Das müssen Sie bei der Kostenkalkulation berücksichtigen. Zudem werden ab einer bestimmten Grundmenge keine deutlich höheren Kosten verrechnet. Beachten Sie, dass ein Nachdruck teuer werden kann. Lassen Sie sich gleich die Kosten für einen eventuellen Nachdruck kalkulieren.

Bindeform: Der Umfang Ihres Druckwerkes bestimmt die Form der Bindung Ihres Produktes. Hier wird zwischen Spitalbindung, Leimbindung, Heftbindung im Wesentlichen unterschieden. Für Druckwerke unter 50 Seiten kommt vor allem eine Heftbindung in Frage. Alles was mehr als 50 Seiten umfasst sollte mittels Leim gebunden werden. Spiralbindungen wirken oftmals unprofessionell.

Textgestaltung:

Die Texte müssen untereinander auf eine gemeinsame Perspektive, Zielrichtung, Schreibweise abgestimmt werden. Sie sollten in einer einheitlichen Sprache, in der gleichen Zeitform als auch in der gleichen Persönlichkeitsform geschrieben werden.

Zitierweisen:

Die Art der Zitierweisen sollte von Anfang an bereits bekannt sein, da es ansonsten im Nachhinein, unter Anwendung von verschiedenen Zitierweisen, zu einem wesentlich größeren Korrekturaufwand kommt. Hierzu gibt es einschlägige Regeln.

Pflichtenheft für ein Printprodukt:

Name des Produktes:	Titel
Format des Produktes:	A4, A5, Sonderformat
Seitenzahl:	inkl. Umschlag
Auflage:	Stück
Druckart:	Digitaldruck (unter 40 Stück), Off-Set-Druck (über 40 Stück)
Bindeart:	Leimbindung, geheftet
Umschlag:	Papierstärke (150, 280g, ..) Farbe (einfärbig, zweifärbig, vierfärbig) Papierqualität (matt, glänzend)
Innenteil:	Papierstärke (100 g, 120 g, ...) Grafiken (ja, nein) Bilder (ja, nein) Farbe (einfärbig, zweifärbig, vierfärbig) Papierqualität (matt, glänzend)
Versand:	Art
Fertigstellungstermin:	Datum

ZEITSCHIENE PRODUKTION FACHLEKTÜRE/BROSCHÜRE⁹⁵

<p>Ersttexte an Lektorat: Datum: von - bis</p>	<p>2 Tage Auftraggeber/in: Korrekturgelesene Texte; Fotos für Cover, entweder Fotovorschläge von Grafiker/in und Ideen oder konkreter Vorschläge von Auftraggeber/in Achtung: Ersttexte werden als Wordversion, aber nicht im Korrekturmodus an Lektorat verschickt.</p>
<p>Durchsicht durch Lektor/in: Datum: von – bis</p>	<p>3 Tage Durchsicht der Korrektur eventuelle Rücksprache mit Auftraggeber/in Achtung: Version an Grafik ohne Korrekturmodus</p>
<p>Deadline für die Texte an Grafik: Datum: konkreter Abgabetermin mit Zeitangabe: z. B. 3. 10. (16.00 Uhr) Texte gehen gesammelt an Grafik</p>	<p>1 Tag Stichtag: alle korrigierten Texte müssen bis ... Uhr bei der Grafiker/in sein, damit sie am ... (Datum) beginnen kann Achtung: sind Fotos (Cover) und oder Tabellen im Text, verlängert sich der Aufwand der Grafikerin, des Grafikers.</p>
<p>Grafik/Layout durch Grafik: Datum: von – bis</p>	<p>3 Tage Texte werden ins Layout eingegossen</p>
<p>Gelayoutete Version zum Anschauen an Auftraggeber/in: Von Grafiker/in am: korrigiertes Datum an Lektor/in (pdf.version)> Weiterleitung an Auftraggeber/in Korrekturphase: Datum: von – bis</p>	<p>5 Tage Zeit für Korrekturlesen,- Layout prüfen, Texte inhaltlich prüfen im eingegossenen Text können z.B. folgenden Korrekturen vorgenommen werden: Veränderung einzelner Sätze oder Absätze, Rechtschreibfehler, Beistriche etc. Achtung: Gelayoutete Version ist ein pdf Dokument, d. h. keine Änderungen im Text möglich. Korrekturen erfolgen in einem Textdokument und beinhalten alle konkreten Angaben (z. B. im pdf. auf Seite 13, 2 Absatz, Rechtschreibfehler, Wort, ...)</p>
<p>Finalisierte Texte und überprüftes Layout an Lektor/in: Konkretes Datum, Zeitangabe Druckfertige Weitergabe an Auftraggeber/in: Konkretes Datum, Zeitangabe</p>	<p>1 Tag Druckfreigabe durch Lektorat</p>
<p>Druckfertigung & Daten in Druck: Datum: von – bis</p>	<p>ca. 15 Tage 10 Arbeitstage für die Druckerei (Daten aufbereiten, drucken, trocknen lassen, heften, verpacken, Postfertigung & Versand)</p>

⁹⁵ Priller Karin (2010)

Lieferung von Grafik/Druckerei an Auftraggeber/in: Konkretes Datum	1-2 Tage
--	-----------------

LITERATURVERZEICHNIS

- Barz, Heiner; Tippelt, Rudolf (2007): *Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland – Praxishandbuch Milieu-marketing*, Bertelsmann Verlag, Bielefeld
- Bendixen, Peter (2006): *Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement – 3. Auflage Lehrbuch*, VS Verlag für Sozialwissenschaft, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Bernecker, Michael (2007): *Bildungsmarketing*, Johanna Verlag, Köln
- Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2008): *Handbuch Lernende Regionen – Bundesweite Instrumente*, Teil 3, Druck BMLFUW, Wien
- Emminghaus, Christoph; Tippelt, Rudolf (2009): *Lebenslanges Lernen in regionalen Netzwerken verwirklichen – Abschließende Ergebnisse zum Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“*, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co.KG, Bielefeld
- Geissler, Harald (1992): *Bildungsmarketing – Vorhut eines humanistischen Marketingmodells?* in: Grundlagen der Weiterbildung, 3/1992, Seite 162-168
- Kappeler, Doris; Pretterhofer, Ingeborg; Sladek, Ulla (2006): *Aus Erfahrung lernen – Zielgruppenerreichung, Weiterbildungsbarrrieren und Lernen aus der Sicht ehemals lernungewohnter Frauen*, Druckerei KHIL GmbH, Graz
- Klein, Armin (2008): *Projektmanagement für Kulturmanager*, 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Klis, Norbert A. (1980): *Marketingpraxis - Heidelberger Fachbücher für Praxis und Studium*, Sauer Verlag, Heidelberg
- Kösser, Brigitte (1999): *Marketingfaktor Kunstsporing – Neue Impulse durch Partnerschaften von Wirtschaft und Kunst*, Signum Verlag, Wien/Hamburg
- Kotler, Philip; Friedhelm W. Bliemel (1998): *Marketing Management – 8. Auflage*, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart
- Meffert, Heribert; Burmann, Christof; Kirchgeorg, Manfred (2008): *Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – 10. Auflage*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, Wiesbaden
- Meffert, Heribert (1994): *Marketing-Management: Analyse – Strategie – Implementierung*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Molzberger, Gabriele (2007): *Rahmungen informellen Lernens – Zur Erschließung neuer Lern- und Weiterbildungsperspektiven*, Deutscher Universitäts-Verlag und VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

Mörchen, Anette; Tolksdorf, Markus (2009): *Lernort Gemeinde – Ein neues Format der Erwachsenenbildung*, W. Bertelsmann Verlag GmbH & CoKG, Bielefeld

Poth, Ludwig G.; Poth Grudrun S.; Pradel, Marcus (2008): *Gabler Kompakt-Lexikon Marketing – 3. Auflage*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, Wiesbaden

Scheibe-Jaeger, Angela (2002): *Modernes Sozialmarketing*, Walhalla Fachverlag, Regensburg/Berlin

Schewior-Popp, Susanne (2005): *Lernsituationen planen und gestalten - Handlungsorientierter Unterricht im Lernfeldkontext*, Georg Thieme Verlag KG, Stuttgart

Schläger-Zirlik, Patricia (2007): *Weiterbildung als Entwicklungsfaktor*, in: Dokumentation 5. Marketingtagung am 29. Juni 2007, Strategische Kooperationen und regionales Bildungsmarketing, Seite 41 ff

Skambraks, Joachim; Lörcher, Michael (2003): *Projektmarketing*, Gabal Verlag, Offenbach

Stöhlker, Klaus (2001): *Wer richtig kommuniziert, wird reich – PR als Schlüssel zum Erfolg*, Wirtschaftsverlag Überreuter, Wien/Frankfurt

Tippelt, Rudolf (2008): *Lernende Region – Netzwerke gestalten*, Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Walsh, Gianfranco; Klee, Alexander; Kilian, Thomas (2009): *Marketing, Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies*, Springer – Verlag, Berlin/Heidelberg

Wilbers, Karl (1996): *Bildungsmarketing vs. Pädagogik. Kritische Anmerkungen zu einem Spannungsverhältnis*, Seite 226-257 In: Zimmer, G.; Holz, H. (Hrsg.): *Lernarrangements und Bildungsmarketing für multimediales Lernen*, BW-Verlag; Nürnberg

Zwiehner, Peter (2008): *Lernorte der Zukunft, Dokumentation der 50. Salzburger Gespräche für Leiterinnen und Leiter für Erwachsenenbildung – 8.bis 13. Juli 2007 in Eugendorf bei Salzburg*

Internetlinks:

Antje, von Rein: *Bildungsmarketing für Beschäftigte in NRW*, online unter, http://www.gib.nrw.de/service/downloads/EG_bildungsmarketing_mar04.pdf, Stand: 08.03.2010

Braun, Archim: *Marketing-Ziel, Marketing-Strategie, Marketing-Mix*, online unter, http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/ws11_02_mark.pdf, Stand: 05.03.2010

Bienzle, Holger: *E-Learning für erwachsene Patienten im Krankenhaus*, online unter: http://www.ehospitalproject.net/docs/eHospital_publication_short_ES.pdf, Stand: 02.03.2010

Eisenreich, Thomas: *BFS-Info 4/5/6/2007*, online unter, http://www.sozialbank.de/finale/inhalt/banklei/PDFs/info_02_2007_Web.pdf, Stand: 08.03.2010

Haas, Waltraud: *Unterstützung regionaler Tätigkeits- und Lernagenturen durch Öffentlichkeitsarbeit*, online unter, http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/Haas_Praxistu-die_PR_RTL.pdf?PHPSESSID=eb911c962aceb8f626da0df4b8c1b987, Stand: 08.03.2010

Hermann, Christoph: *Die Zukunft der Marke, Mit effizienten Führungsentscheidungen zum Markterfolg*, online unter: <http://www.innovationsforleadership.de>, Stand: 08.03.2010

Herzog, Daniel: *Lernwerkstatt, Bildungsmarketing*, online unter, <http://www.lernwerkstatt.ch/dateien/NDS-Skript-Bildungsmarketing.pdf>, Stand: 08.03.2010

Pankau, Peter: *Impulsreferat Peter Pankau, Events als gleichberechtigtes Kommunikationsinstrument*, online unter, http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/ws11_02_evmark.pdf, Stand: 08.03.2010

Schulze-Böing, Matthias: *Wie Marketing für regionale Weiterbildung gelingt* Dokumentation 5. Fachtagung, online unter, <http://www.lrtl.de/image/matadok04.pdf>, Stand: 08.03.2010

Seeber, Günther; Keller, Helmut: *Kooperatives Marketing in Bildungsträgernetzwerken - Grundlagen, Strategien, Internetauftritt als Beispiel*. online unter: http://www.akad.de/fileadmin/akad.de/assets/PDF/WHL_Schriftenreihe/WHL_Schriften_Nr1.pdf, Stand: 08.03.2010

Tippelt, Rudolf; Reich-Claassen Jutta, (2009), Präsentation: Neue Lernorte und Milieus vom 13.11.2009 in Villach, online unter, <http://www.bildungsforschung.org/index.php/bildungsforschung/article/.../48>, Stand: 05.03.2010

<http://www.die-bonn.de/Zeitschrift/42006/index.asp>; Stand: 02.03.2010

<http://www.die-bonn.de/Zeitschrift/42006/siebert06-01.htm>; Stand: 02.03.2010

http://de.wikipedia.org/wiki/Au%C3%9Ferschulischer_Lernort sowie
http://www.politikunterricht.de/2_98/puu982e.htm; Stand: 02.03.2010

http://cms.otterzentrum.de/cms/front_content.php?idart=550; Stand: 01.03.2010

http://erwachsenenbildung.at/themen/lebenslanges_lernen/forschung/lernen.php#lernen; Stand: 02.03.2010

http://www.uni-ulm.de/LiLL/gutachten1/komtech.htm#_Toc467991860; Stand: 28.02.2010

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Elemente einer Marketingkonzeption

Walsh, Gianfranco; Klee, Alexander; Kilian, Thomas (2009): *Marketing, Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies* – Springer – Verlag, Berlin Heidelberg

Abbildung 2: Idealtypischer Phasenablauf des Strategischen Marketings

Walsh, Gianfranco; Klee, Alexander; Kilian, Thomas (2009): *Marketing, Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies* – Springer – Verlag, Berlin Heidelberg

Abbildung 3: Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group

online unter, <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/stichwort/pqr.htm>, vom 8. Februar 2010

Abbildung 4: Marketingmanagement

Vgl. Stöhler, Klaus (2001): *Wer richtig kommuniziert, wird reich – PR als Schlüssel zum Erfolg*, Wirtschaftsverlag Überreuter, Frankfurt/Main

Abbildung 5: Bezugspunkte des regionalen Bildungsmarketing

Beneke, Elke (2010)

Abbildung 6: Übersicht über drei Ansätze der Systematisierung von regionaler Bildungsarbeit

Vgl. Schläger Zirlik, Patricia (2007): *Weiterbildung als Entwicklungsfaktor*, in: Dokumentation 5. Marketingtagung, Strategische Kooperation und regionales Bildungsmarketing, Seite 43f

Abbildung 7: Unterschiede zwischen Bildungsmarketing und regionalem Bildungsmarketing

Beneke, Elke (2010)

Abbildung 8: Stakeholder im regionalen Bildungsmarketing

Vgl. online unter, <http://www.projekt-marketing.ch/projektmarketing> Stand: 08.03. 2010

Abbildung 9: Stakeholderanalyse – Die Spitze des Eisberges

Vgl. online unter, www.theicpm.com/articles/non-english/german/704-stakeholder.html, Stand 01.03.2010

Abbildung 10: Marketinginstrumente

Vgl. Tippelt, Rudolf (2008): *Lernende Region – Netzwerke gestalten*, Bertelsmann Verlag, Bielefeld, Seite 92

Abbildung 11: Vier-Felder-Matrix zur Rolle und Wirkung der Werbung

IMove Seminarunterlagen: Weiche Ware Bildung, ohne Marketing kein Markt,

online unter, <http://www.imove-germany.de/images/Reader-Teil1-Organisatorisches.pdf>, Stand: 08.03.2010

Abbildung 12: AIDA – Modell

IMove Seminarunterlagen: Weiche Ware Bildung, ohne Marketing kein Markt,

online unter, <http://www.imove-germany.de/images/Reader-Teil1-Organisatorisches.pdf>, Stand: 08.03.2010

Abbildung 13: Projektmarketing-Maßnahmen beim Projektabschluss

online unter, <http://www.projekt-marketing.ch/projektmarketing> Stand: 08.03. 2010

Abbildung 14: Instrumente der Marketing-Strategien

Vgl. online unter, <http://www.projekt-marketing.ch/projektmarketing> Stand: 08.03. 2010

Abbildung 15: Überblick über die Grundlagen

Beneke, Elke (2009): Tätigkeitsbericht Lernende Region Hermagor

Abbildung 16: Ziele und Schwerpunkte der Lernenden Region Hermagor

Beneke, Elke (2009): Tätigkeitsbericht Lernende Region Hermagor

Abbildung 17: Schaubild Lernende Region Hermagor

Beneke, Elke (2009): Tätigkeitsbericht Lernende Region Hermagor

Abbildung 18: Module der Lernenden Region Hermagor

Beneke, Elke (2009): Tätigkeitsbericht Lernende Region Hermagor

Abbildung 19: Überblick über die zentralen Botschaften und an welche Stakeholder sie gerichtet sind

Beneke, Elke (2010)

Abbildung 20: Website der Lernenden Region Hermagor

online unter, <http://www.lernenderegionen.at> Stand 15.03. 2010
zur Verfügung gestellt von ilab crossmedia, Klagenfurt

Abbildung 21: Bildungsbotschafter/innen – Plakatserie

Zur Verfügung gestellt von ilab crossmedia, Klagenfurt

Abbildung 22: Logo der Lernenden Region Hermagor

Zur Verfügung gestellt von ilab crossmedia, Klagenfurt

Abbildung 23: Die Sinus-Milieus in Österreich

Barz, Heiner; Tippelt, Rudolf (2007): Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland – Praxishandbuch Milieu-marketing, Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Abbildung 24: Präsentation Lernorte und Lebenswelten

Tippelt, Rudolf (2008): Lernende Region – Netzwerke gestalten, Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Abbildung 25: Marktfeldstrategien im Überblick

Vgl. Bernecker, Michael (2010/2011): Jahrbuch Marketing, Johanna Verlag, Köln

Abbildung 26: Strategien der Marktorientierten Zielplanung

Vgl. Bernecker, Michael (2010/2011): Jahrbuch Marketing, Johanna Verlag, Köln

Abbildung 27: Der Marketing-Management-Prozess in Lernenden Regionen

Käter, Andreas (2010)



lebensministerium.at