

Reich, Jutta; Tippelt, Rudolf

## **Milieumarketing – Verortung im bildungswissenschaftlichen Diskurs**

*Tippelt, Rudolf [Hrsg.]; Reich, Jutta [Hrsg.]; Hippel, Aiga von [Hrsg.]; Barz, Heiner [Hrsg.]; Baum, Dajana [Hrsg.]: Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland. Bd. 3: Milieumarketing implementieren. Bielefeld : Bertelsmann 2008, S. 10-17. - (DIE Spezial)*

urn:nbn:de:0111-opus-25567

Erstveröffentlichung bei:



### **Nutzungsbedingungen**

pedocs gewährt ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit dem Gebrauch von pedocs und der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### **Kontakt:**

**peDOCS**

Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)

Informationszentrum (IZ) Bildung

Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main

eMail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)

Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

**DIE spezial**

**Rudolf Tippelt/Jutta Reich/  
Aiga von Hippel/  
Heiner Barz/Dajana Baum**

**Weiterbildung und  
soziale Milieus in Deutschland**

**Band 3:  
Milieumarketing implementieren**



**DIE**

---

# Inhalt

---

Vorbemerkungen .....	5
Einleitung .....	7
<b>1. Milieumarketing ..Verortung im bildungswissenschaftlichen Diskurs</b> Jutta Reich/Rudolf Tippelt	
1.1 Teilnehmer, Adressaten, soziale Milieus ... Grundlagen einer zielgruppenspezifischen Programmplanung .....	10
1.2 Steuerungswissen für die Angebots- und Programmplanung .....	12
1.3 Milieu- und zielgruppenspezifische Marketingstrategien im Kontext der Erwachsenenbildung .....	15
<b>2. Zum Projekthintergrund dieses Buchs: Das Implementierungsprojekt ImZiel ...</b> Intention, Anlage und Kooperationspartner Rudolf Tippelt/Aiga von Hippel/Heiner Barz	
2.1 Ziele .....	18
2.2 Implementierungsprojekt ImZiel und die Milieustudie .....	19
2.3 Entwicklungs-, Evaluations- und Forschungsdesign .....	20
2.4 Kooperationspartner .....	22
2.5 Pilotangebote .....	27
<b>3. Rahmenbedingungen und unterstützende Maßnahmen einer erfolgreichen Implementierung von Milieumarketing</b> Rudolf Tippelt/Jutta Reich/Aiga von Hippel/Günther Frosch/ Ulrich Erhardt/Heiner Barz	
3.1 Milieu(segment)-Zuordnungen: Instrumente und Ergebnisse .....	29
3.2 Institutionelle Voraussetzungen und Organisationsentwicklung .....	31
3.3 Qualitätssicherung und Kompetenzentwicklung: Der Dozent aus Sicht der Teilnehmer .....	35
3.4 Soziale Rollenübernahme von Dozenten und Programmplanern .....	37
3.5 Milieuspezifische Textwerkstätten: Legenden als Marketinginstrumente .....	40
<b>4. Milieumarketing konkret: Schritte der Implementierung</b> Aiga von Hippel/Jutta Reich/Dajana Baum	
4.1 Institutionenspezifische Ausgangsanalysen .....	43
4.2 Angebotsplanung .....	51

4.3	Produktkliniken und Angebotsoptimierung im Kontext von ImZiel .....	56
4.4	Durchführung und Evaluation .....	68
4.5	Perspektiven .....	76
<b>5.</b>	<b>Milieumarketing: Ergebnisse, Anfragen, Perspektiven</b>	
	Heiner Barz/Aiga von Hippel/Jutta Reich/Rudolf Tippelt	
5.1	Gestaltung, Einsatz und Wirksamkeit zielgruppenspezifischer Kommunikations- und Preispolitik .....	81
5.2	Die Außenwirkung: Image und Profilbildung aus milieuspezifischer Sicht .....	86
5.3	Einige Anfragen an das Milieumodell .....	88
5.4	Migranten-Milieus und Weiterbildung: Exkurs zu einem Forschungsdesiderat ...	95
5.5	Übertragbarkeit auf andere Zielgruppen .....	99
	Verwendete Abkürzungen .....	100
	Verzeichnis der Abbildungen und Übersichten .....	101
	Literatur .....	102
<b>Anhang</b> .....		<b>107</b>
	<b>Casestudy 1: Volkshochschule Hamburg</b> .....	<b>108</b>
	Heiner Barz/Dajana Baum	
	<b>Casestudy 2: Kreisvolkshochschule Groß-Gerau</b> .....	<b>118</b>
	Heiner Barz/Dajana Baum	
	<b>Casestudy 3: Bildungszentrum Nürnberg</b> .....	<b>126</b>
	Rudolf Tippelt/Jutta Reich/Aiga von Hippel	
	<b>Übersicht über die zehn Milieus</b> .....	<b>137</b>
	<b>Best-practice-Angebots-Steckbriefe</b> .....	<b>140</b>
	<b>Materialien zur Implementierung</b> .....	<b>148</b>
	Empfehlungen für die Implementierung zielgruppenspezifischer Marketingstrategien .....	148
	Konzeptvorlage für ein Weiterbildungsangebot ..Anhaltspunkte für die Konzeptvorlage im Rahmen einer Produktklinik .....	149
	Checkliste zur Durchführung einer Produktklinik .....	151
	Leitfaden- und Fragebogenbeispiele aus der Angebotsevaluation .....	153
<b>Autorinnen und Autoren</b> .....		<b>164</b>

---

# 1. Milieumarketing ...

## Verortung im bildungswissenschaftlichen Diskurs

---

Jutta Reich/Rudolf Tippelt

### 1.1 Teilnehmer, Adressaten, soziale Milieus ..Grundlagen einer zielgruppenspezifischen Programmplanung

---

Warum und insbesondere wann eine Teilnahme an Erwachsenenbildung zustande kommt, gilt als eine Kernfrage der Erwachsenenbildungsforschung. Es ist bekannt, dass das Teilnahmeverhalten multifaktoriell beeinflusst wird. Großen Stellenwert nehmen dabei unbestritten soziodemografische Faktoren wie Alter, Schul- und Berufsbildung, Erwerbstätigkeit, Geschlecht oder auch Nationalität ein, was mit gruppenspezifischen Teilnahmequoten eindrücklich belegt werden kann. Neben dieser eher makrosoziologischen und sozialstatistisch-analyisierenden Herangehensweise, Determinanten der Weiterbildungsbeteiligung zu extrapolieren, wenden sich auf der anderen Seite Forschungsstränge in der Tradition eines biografisch-interpretativen Paradigmas der Erwachsenenbildung mit der Untersuchung von Motivstrukturen, biografisch verankerten Lerninteressen und Barrieren einer eher mikrosoziologischen Perspektive zu.

Zu unterscheiden sind dabei die Begrifflichkeiten der Adressaten-, der Zielgruppen- sowie der Teilnehmerforschung. Während sich der Begriff der „Adressaten“ auf die Gesamtheit der aktuellen wie auch potenziellen Teilnehmer bezieht, nimmt der Terminus „Zielgruppe“ gemeinsame sozio-strukturelle Merkmale potenzieller Teilnehmer in den Blick. Forschungshistorisch betrachtet ist dem Zielgruppenbegriff allerdings eine klare sozial- bzw. bildungspolitische Konnotation zu attestieren, die vornehmlich benachteiligte Gruppen in den Blick nimmt, (vgl. Faulstich/Zeuener 1999). Unter

„Teilnehmern“ letztendlich sind die Personen zu verstehen, die aktuell eine Weiterbildungsveranstaltung besuchen.

Ziel der Adressatenforschung ist es mithin, planungsrelevantes Wissen zu generieren und zu transferieren, damit einerseits bildungsferne Gruppen sowie andererseits andere spezifische soziale Milieus mit ihren immer besonderen Interessen und Erfahrungen adäquat angesprochen werden können. Es geht darum, den demokratischen und internationalen Anspruch „lifelong learning for all“ zu unterstützen. Adressatenforschung analysiert in diesem Kontext subjektive und gruppenbezogene Perspektiven gegenüber dem lebenslangen Lernen, den typischen Weiterbildungsinteressen und -barrieren, den Formen des Bildungsverständnisses, den Forderungen an die Persönlichkeitsbildung und an das persönliche informelle Lernen (vgl. Barz/Tippelt 2007a, b).

Inhaltlich hat sich die Adressatenforschung – beginnend Ende des 19. Jahrhunderts im Rahmen einfacher Hörerstatistiken und Teilnehmerprofile – bis Mitte der 1990er Jahre in vier Richtungen ausdifferenziert (vgl. Brödel 1995): Zu unterscheiden sind hier die qualitative Teilnehmer- und Kursforschung, so genannte Weiterbildungsmotivationsuntersuchungen, die Auswertung von Teilnehmerstatistiken sowie neuere Studien, denen das Modell sozialer Milieus zu Grunde liegt. Das Konzept der sozialen Milieus berücksichtigt neben traditionellen Kriterien sozialer Lage wie Einkommen, Berufsstatus und Bildungsabschluss auch grundlegende Wertorientierungen, Lebensauffassungen und Lebensstile und bietet damit – im Vergleich zu „herkömmlichen“ Modellen der Sozialstrukturanalyse wie Klassen und Schichten – eine

differenzierte Grundlage für die Beschreibung und Analyse gesellschaftlicher Teilgruppen.

Eine der einflussreichsten deutschen Forschungstraditionen zur Milieuforschung stellt die vom SINUS-Institut in Heidelberg betriebene Lebensweltforschung dar. Lebensweltforschung in der von SINUS intendierten und praktizierten Form bedeutet, die subjektive Wirklichkeit eines Individuums, also all diejenigen Erlebnisbereiche des Alltags zu berücksichtigen, die bestimmend sind für die Entwicklung von Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensmustern. In die Milieukonstruktion fließen dabei sowohl Wertorientierungen, Alltagsroutinen, Alltagsästhetik, Ängste und Zukunftserwartungen als auch Merkmale sozialer Lage mit ein. Milieus sind dabei zu verstehen als „subkulturelle Einheiten innerhalb der Gesellschaft, die Menschen mit ähnlicher Lebensauffassung und Lebensweise zusammenfassen“ (Flaig u. a. 1994, S. 55). Das Milieumodell nach SINUS hat sich bereits seit den 1980er Jahren in zahlreichen Studien der Medien-, Politik- und Konsumforschung bewährt; seit Mitte der 1990er Jahre werden die Sinus-Milieus auch zunehmend in der Erwachsenenbildungswissenschaft eingesetzt und insbesondere für Belange der Teilnehmer- und Adressatenforschung fruchtbar gemacht (vgl. Bremer 1999, Barz 2000, Tippelt u. a. 2003, Barz/Tippelt 2007a, b).

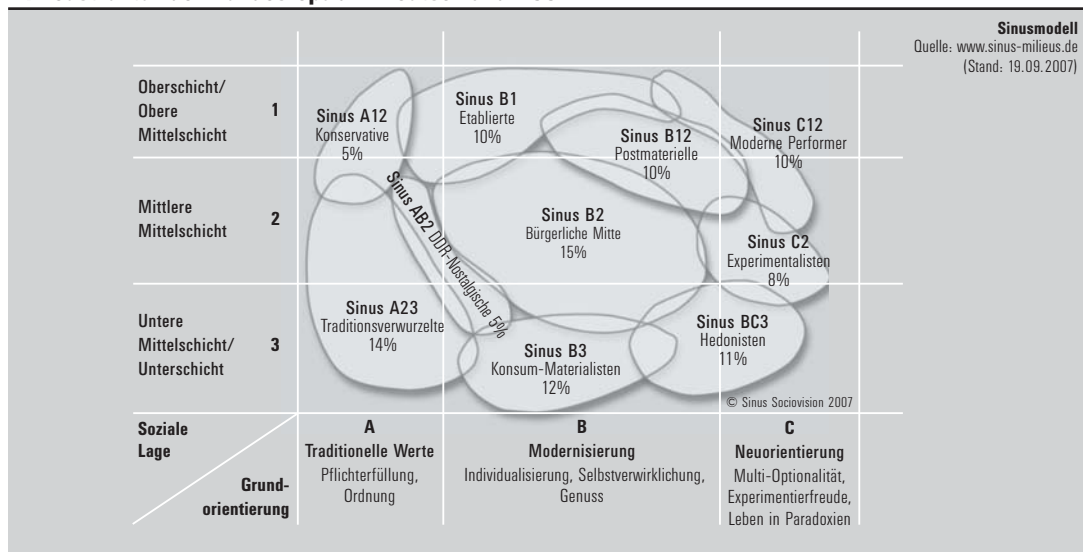
In die Milieudefinition geht ein umfassendes Bild der Lebenswelt der Befragten ein. Berücksichtigt werden dabei – neben „klassischen“ Kriterien der Schichtforschung (Bildung, Einkommen, Berufsstatus) – Einstellungen zu zentralen Alltagsbereichen wie Familie und Partnerschaft, Arbeit und Leistung, Freizeit, Konsum, Alltagsästhetik, Bildung und Weiterbildung. Auf einer eher verhaltensbezogenen Ebene fließen Sprache und Gestus, soziale Identität sowie Medianutzung in die Milieukonstruktion ein.

Als aussagekräftiges Instrument, das differenzierte und trennscharfe Analysen des Weiterbildungsmarktes von der Nachfrageseite her liefert, bildet das Modell sozialer Milieus die Grundlage für die Entwicklung zielgruppenspezifischer Angebotssegmente im Kontext von „ImZiel“. Derzeit werden insgesamt zehn soziale Milieus unterschieden, die sich nach klassischen Schichtkriterien einerseits sowie nach Wertorientierungen andererseits im sozialen Raum positionieren lassen (vgl. Abbildung 1).

Die Kooperationspartner im Kontext von „ImZiel“ wählten ihre anvisierten Hauptzielgruppen anhand dieses Modells aus und orientierten ihre Programmplanung an den jeweiligen Milieucharakteristika und milieuspezifischen Ansprüchen (für einen Überblick über die Charakteristika aller

Abbildung 1:

**Milieustruktur der Bundesrepublik Deutschland 2007**



zehn Milieus sei hier auf den Anhang verwiesen).

Inwieweit das Milieumodell sowohl für die Angebots- und Programmplanung im Allgemeinen als auch für Weiterbildungsmarketing im Besonderen fruchtbar gemacht werden kann, soll im Folgenden geklärt werden. Dabei wird zunächst ein Überblick über aktuelle Forschungsbefunde und Praktiken im Kontext der Angebots- und Programmplanung gegeben, um in einem zweiten Schritt den Beitrag einer milieuorientierten Angebots- und Programmplanung für den Entwurf und die Durchführung einer umfassenden Marketingstrategie zu beleuchten.

## 1.2 Steuerungswissen für die Angebots- und Programmplanung

### 1.2.1 Begriffsklärung und Abgrenzung

Unbestritten gelten Aufgaben der Angebots- und Programmplanung sowohl inhaltlich als auch vom Umfang her als „Herzstück“ professioneller erwachsenenpädagogischer Tätigkeit (vgl. Gieseke 2006, Gieseke 2000a). Als zentrales Kommunikationsmedium fungieren Bildungsprogramme – u. a. durch ihre „akquisitorische Wirkung“ (Sarges/Haeblerlin 1980, S. 36) – als Kern des Profils einer Einrichtung. Im krassen Gegensatz zu Relevanz und Umfang in der Erwachsenenbildungspraxis steht jedoch die wissenschaftliche Bearbeitung des Themas: Aktuell kann insbesondere die Praxis der Erwachsenenbildung nur auf wenig spezielle und geeignete Werke zu Fragen der Angebots- und Programmplanung zurückgreifen; auch umfassende empirische Untersuchungen zur Praxis des Programmplanungshandelns stehen derzeit noch aus (vgl. bspw. Gieseke 2000b).

Ein „Programm“ ist der „zeitgeschichtlich materialisierte Ausdruck gesellschaftlicher Auslegung von Bildung. Es ist beeinflusst durch bildungspolitische Rahmung, nachfragende Teilnehmende und gefiltert durch professionell Handelnde. Über das Programm repräsentiert sich die Institution“ (ebd., S. 46). Programme werden somit über gesellschaftliche Realität und daraus resultierenden Anforderungen ermittelt, können (und sollen!) sich aber, insbesondere mit Blick auf den sozialen und gesellschaftlichen Bildungsauftrag, ein „konzeptionelles Eigenleben“ leisten und nicht nur geäu-

ßerte Bildungsbedürfnisse decken, sondern auch Bildungsbedarf erwecken. Programmplanungshandeln umfasst sämtliche Tätigkeiten, Hilfsmittel und Instrumente, die mit der Entwicklung, zielgruppenspezifischen Aufbereitung und Veröffentlichung von Erwachsenenbildungsangeboten in Verbindung stehen (makrodidaktische Planungsprozesse). Als Scharnierstelle zu derzeitigen Entwicklungsprozessen, Bildungsinhalten und -verläufen der Bevölkerung geht Programmplanung demnach weit über die Didaktisierung wissenschaftlicher Inhalte hinaus. In der Erwachsenenbildungspraxis umfassen diese makrodidaktischen Planungsprozesse die Bedarfs- und Bedürfnisermittlung (1), die Transformation der Angebote (2), die Zielgruppenplanung (3), die Kursleiterauswahl (4), die inhaltlichen Kooperationsabstimmungen (5), die Öffentlichkeitsarbeit (6) sowie Konzeption, Layout und Druck des Programms (7) (vgl. Robak 2004). Die Programmplanung ist dabei – wie insbesondere Punkt 6 verdeutlicht – auf Kommunikation nach außen und innen angewiesen; „Programm“ wird deshalb auch als das Ergebnis von Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen aller kommunizierenden Akteure bezeichnet (vgl. Gieseke 2003a).

Der Begriff der Angebotsplanung wird häufig synonym zur Programmplanung verwendet, stellt dabei allerdings eher eine „Unterform“ (Gieseke 2000a, S. 32) der Programmplanung dar. Folgt man den Ausführungen Tietgens (1982), so bezieht sich der Angebotsbegriff eher auf die konzeptionelle Arbeit am einzelnen Projekt oder an einem Curriculum, während Programmplanungshandeln auf die Koordination und Durchführung der vielfältigen Angebote aus einer Makroperspektive heraus abzielt. Ein Angebot nimmt darüber hinaus – anders als die vorausschauende Einschätzung potenzieller Teilnehmer im Rahmen der Programmplanung – stärker die Interaktion mit den Teilnehmern und deren Leistungen in den Blick (vgl. Schlutz 2006). Der Angebotsbegriff bezieht sich also verstärkt auch auf mikrodidaktische Planungsprozesse, wobei die „Passung“ zwischen Weiterbildungsinteressen, Weiterbildungsabsicht und einem Weiterbildungsangebot im Mittelpunkt steht (vgl. Tietgens 1982). Der v. a. im Bereich der Volkshochschulen vorherrschende Angebotsbegriff wurde im Laufe der 1990er Jahre explizit durch den Programmbegriff ersetzt und neu akzentuiert (vgl. Nuissl/von Rein 1994).

Programmplanungshandeln als vielschichtiger Vorgang bewegt sich im Spannungsfeld zahlreicher Bedingungsfaktoren, zwischen denen es eine Balance herzustellen gilt. Siebert (2006) beschreibt die Beziehung zwischen Organisationszielen, gesellschaftlichem Bedarf und Bedürfnissen der Adressaten als zentrales Spannungsfeld, innerhalb dessen sich Programmplanung vollzieht. Darüber hinaus beeinflussen finanzielle Ressourcen, die Konkurrenz- und Wettbewerbssituation, die Personalstruktur, die Tradition der Einrichtung sowie die jeweiligen Erwartungen von Verbänden, Beiräten und anderen Gremien die Ausrichtung der Programmplanung.

### 1.2.2 Bedarfsanalyse und teilnehmerorientierte Programmplanung

Der Analyse des Bedarfs sowie der Nachfrage kommt in den letzten Jahrzehnten eine immer größere Bedeutung zu (vgl. z. B. Arnold/Wiegerling 1983, Siebert 1982). Idealerweise sollten Nachfragestrukturen so weit bekannt sein, als dass die Interessen der Adressaten bereits in die Angebotsentwicklung integriert werden können – somit wäre das „Kaufrisiko“ des Vertrauensguts Bildung minimiert und der Anbieter verfügte über ein gewisses Maß an Planungssicherheit (vgl. Schlutz 2006, S. 38). Dementsprechend setzen alle Maßnahmen zur Bedarfserschließung intensive Marktbeobachtung (im Sinne der Selbstverortung) und kontinuierliche Evaluation (bspw. des Vorjahresprogramms) voraus (zur aktuellen Praxis der Volkshochschulen vgl. z. B. Bastian 2004). Auch aktuelle Programmanalysen machen deutlich, dass für ein angemessenes Programmplanungshandeln neue Nachfrage- und Verwertungsanalysen notwendig sind (vgl. Gieseke 2003a).

Die kontinuierliche „Marktbeobachtung“ setzt dabei nicht zwingend aufwändige eigene Erhebungen und Analysen voraus; wichtig ist es vielmehr, zur Verfügung stehende Informationsquellen für das betreffende Arbeits- und Adressatenfeld zu nutzen. Bislang standen hierfür hauptsächlich Träger- und Teilstatistiken des Weiterbildungsmarktes – wie z. B. Volkshochschulstatistiken oder die „Statistik im Verbund“ (vgl. Reitz/Reichart 2006) – zur Verfügung; bundesweit konnte u. a. auf die Erhebungen des Berichtssystems Weiterbildung (BSW) (vgl. z. B. BMBF 2006) zurückgegriffen werden. Zur Verfügung gestellt werden hier

Aussagen über die Entwicklung der Teilnehmerzahlen und Angebotsstrukturen sowie wichtige soziodemografische Strukturen der Teilnehmer-schaft. Mit der Studie „Weiterbildung und soziale Milieus in Deutschland“ (Barz/Tippelt 2007a, b) konnte 2004 erstmals ein Überblick über die Gesamtstruktur des deutschen Weiterbildungsmarktes von der Nachfrageseite her gegeben werden. Dabei wurden nicht nur Teilnehmerzahlen und soziodemografische Differenzierungen, sondern auch motivationale Aspekte wie z. B. Ansprüche an Bildungsveranstaltungen sowie Bildungsinteressen berücksichtigt. Die detaillierte und trennscharfe Beschreibung von Interessen, Barrieren, Ansprüchen und Bedürfnissen unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen resp. sozialer Milieus liefert wichtige Anhaltspunkte für eine marktorientierte Programmplanung, wie sie auch von den kooperierenden Institutionen im Rahmen von „ImZiel“ eingesetzt wurden. Dabei fungierten die Milieudeskriptionen als Grundlage einer Zielgruppenentscheidung sowie der Ausrichtung und Gestaltung exemplarischer Angebote.

Zur „Marktbeobachtung“ zählen selbstverständlich nicht nur Informationen hinsichtlich der aktuellen und potenziellen Teilnehmerschaft, sondern auch Wissen über Programme und Angebote vergleichbarer Anbieter. Eine „Konkurrenzumfeldanalyse“ im Hinblick auf unmittelbare Konkurrenten am selben Ort bzw. ähnliche Einrichtungen mit ähnlichen Programmen an anderen Orten stellt eine wichtige und durchaus leistbare Maßnahme im Kontext der Bedarfsanalyse dar. Dies kann – wie etwa im Kontext von „ImZiel“ praktiziert – auf der Basis des Vergleichs von Themen, Zielgruppen, Anspruchsniveaus, zeitlicher und örtlicher Verteilung, Veranstaltungsformen sowie Preisen erfolgen (vgl. auch Schlutz 2006). Schwieriger und komplexer stellt sich die Aufgabe der Untersuchung von Akzeptanz und Image einer Einrichtung dar. Auch hier ist grundlegend die Einbeziehung vorhandener Informationsquellen wie übergreifender Imageanalysen von Weiterbildungsanbietern (vgl. Barz 2000, auch Barz/Tippelt 2007a, b) möglich; sinnvoll ist allerdings der Bezug auf die konkreten Bildungseinrichtungen, indem z. B. in Kooperation mit Universitäten oder Marktforschungsinstituten telefonische Befragungen durchgeführt werden.

Die „Imageanalyse“ war ein zentraler Bestandteil der Produktkliniken im Kontext von „ImZiel“ (vgl. Kap. 4.3). Komplementär zur Marktbeobachtung



fungiert die Evaluation als zentraler Bestandteil einer umfassenden Bedarfsanalyse. Dabei gelten einfache Leistungs- und Beteiligungsstatistiken derzeit als *state of the art* und werden auch in kleineren Einrichtungen erstellt. Neben Teilnehmerzahlen und Angebotsstrukturen werden häufig auch so genannte „Realisierungsverluste“ dokumentiert, d.h. die Differenz zwischen geplanten und durchgeführten Veranstaltungen errechnet (vgl. Schlutz 2006). Nur vereinzelt nehmen Institutionen auch differenzierte Informationen über ihre Teilnehmerschaft in die Veranstaltungsstatistiken mit auf; oftmals beschränken sich die erhobenen Sozialdaten auf die Adresse, das Geschlecht sowie die Zuordnung zu einer Altersgruppe. Angesichts der Bedeutung von soziodemografischen Merkmalen für die Weiterbildungsbeteiligung wären allerdings entweder die Erweiterung der Anmelde- oder aber der Einsatz kleinerer Fragebogenaktionen sinnvoll. Dabei kann zwar keine exakte Bestimmung der Milieuzugehörigkeit, wohl aber die Analyse der Teilnehmerschaft nach „Milieusegmenten“ gewährleistet werden, wie das im Kontext von „ImZiel“ entwickelte Evaluationstool zeigt. Neben wichtigen Sozialdaten und Veranstaltungsbewertungen werden damit zusätzlich Informationen über die Wirksamkeit von Kommunikations- und Werbemitteln erhoben (s. „Leitfaden- und Fragebogenbeispiele“ im Anhang).

Eine weitere Möglichkeit einer bedarfsorientierten Angebotsentwicklung besteht in der verstärkten Partizipation der Teilnehmer an Evaluations- und auch Planungsprozessen. In Anlehnung an die komplexere Form der im Kontext von „ImZiel“ eingeführten Produktkliniken wären kommunikative und relativ unaufwändige Verfahren wie „Auswertungsrunden“ oder gar „Planungsrunden“ bzw. „Entwicklungsseminare“ viel versprechend (vgl. Schlutz 2006). Hier können Bedarfsgenauigkeit (und Zielgruppenpassung!) bisheriger Angebote sowie weitergehende Bildungsbedürfnisse ermittelt werden. Darüber hinaus hat sich auch die Entwicklung von „Probeangeboten“ als effektive Methode der Bedarfserhebung etabliert (vgl. Höffer-Mehlmer 2005).

Im Kontext des Wandels von Finanz- und Organisationsstrukturen von Einrichtungen der Erwachsenenbildung in den 1990er Jahren wurde das bis dato genuin pädagogische Planungsmanagement zunehmend um Themen des Bildungsmanagements und der Organisationsentwicklung ergänzt (vgl.

Meisel 2001). Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass das Managementhandeln als neuer Teil des professionellen Planungshandelns bei den hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeitern inzwischen akzeptiert und teils als selbstverständlich in das Tätigkeitsprofil integriert wird (vgl. Möller 2002). Aus Sicht der Erwachsenenbildungsforschung konnte bislang allerdings noch kein Konsens hinsichtlich der Unterscheidung zwischen Programmplanungshandeln auf der einen und Bildungsmanagement auf der anderen Seite erzielt werden – teilweise wird Programmplanung klar als Bildungsmanagementhandeln bezeichnet (vgl. Höffer-Mehlmer 2005), teilweise wird aber auch Management als Handlungsfeld verstanden, das die Programmentwicklung zwar stützt, nicht aber steuert (vgl. Gieseke 2000b).

In diesem Kontext zeichnet sich auch auf der Nachfrageseite ein grundsätzlicher Wandel der Schwerpunktsetzung von Erwachsenenbildung in Richtung „Verwertungs- und Nutzenaspekt“ ab (vgl. Heuer 2003, Bastian 2004). Programmplanungshandeln zielt in diesem Zuge nicht länger auf die Verwirklichung von Bildungszielen, sondern nimmt vielmehr die Entwicklung von Human-Ressourcen in den Blick.

Die bisher diskutierte Programmplanung und Angebotsentwicklung geht nicht in der Marketingstrategie und der Angebotspolitik auf; sowohl Marketing als auch Programmplanung und Angebotsentwicklung sind eigenständige Handlungsfelder eines Bildungsmanagements (vgl. Bieberstein 2006). Selbstverständlich sind Schnittstellen insbesondere zwischen Angebotsentwicklung und Marketinginstrumenten (besonders: Angebotspolitik) zu konstatieren, wobei die Angebotsentwicklung aber deutlich darüber hinausgeht und eine eigenständige Domäne darstellt. Im Folgenden soll das Augenmerk auf Grundlagen, Strategien und Konzepte eines Marketings für Weiterbildung liegen; dabei wird insbesondere der Nutzen und Beitrag der Milieuforschung für die Formulierung und Umsetzung einer Marketingstrategie aufgezeigt. Im Kontext des Projekts „ImZiel“ wurde versucht, die Marketingstrategie in Kombination mit einer exemplarischen zielgruppenspezifischen Angebotsentwicklung umfassend einzusetzen und dabei für die Erwachsenenbildung zu adaptieren.

### 1.3 Milieu- und zielgruppenspezifische Marketingstrategien im Kontext der Erwachsenenbildung

Die Notwendigkeit eines Marketings für Weiterbildung ergibt sich, so frühe Forderungen aus den 1960er Jahren, bereits aus den grundlegenden Ordnungsprinzipien der Erwachsenenbildung. Diese ist per se freiwillig, baut auf Pluralität der Träger und beruht auf der Selbstbestimmbarkeit von Angebot und Nachfrage. Auf Angebote der Erwachsenenbildung aufmerksam zu machen, das Angebotsprofil zu schärfen und sich von anderen Anbietern abzugrenzen wird für die öffentlich verantwortete Erwachsenenbildung insbesondere im Kontext zunehmenden Wettbewerbs auf dem Weiterbildungsmarkt, der rückläufigen Förderung aus öffentlicher Hand sowie der Pluralisierung von Interessen und Bedürfnislagen zur Existenzgrundlage und geht mit den bereits angesprochenen Veränderungen der Finanz- und Organisationsstruktur einher.

Im Kontext einer entscheidungstheoretischen Grundlage ist Marketing zu verstehen als „Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Unternehmensaktivitäten, die auf eine Ausrichtung des Leistungsprogramms am Kundennutzen abzielen, um absatzorientierte Unternehmensziele zu erreichen“ (Bruhn 1990).

Marketing ist dabei gekennzeichnet durch die Aspekte eines systematischen Planungs- und Entscheidungsprozesses (1), eine marktorientierte Unternehmensführung (2), die Steigerung des Kundennutzens durch Leistungsverbesserung (3) sowie die Suche nach kreativen und innovativen Problemlösungen, um sich von anderen Unternehmen abzugrenzen (4) (vgl. Möller 2002). Obwohl sich innerhalb der kommerziellen Marketinglehre keine einheitliche Definition des Marketingbegriffes durchsetzen konnte, haben sich insgesamt sechs Teilschritte bzw. Aktivitäten herauskristallisiert, die eine umfassende Marketing-Planung beinhalten sollte (vgl. hierzu auch Abbildung 7, Kap. 4).

Die „Entscheidungstatbestände“ umfassen in Anlehnung an Sarges und Haerberlin (1980) die Einrichtungsziele (1), die daraus abgeleiteten Marketingziele (2), die Marketinginstrumente (3), den Marketing-Mix (4), die Marketing-Organisation (5) sowie die Marketingkontrolle (6). Grob

lassen sich in Anlehnung an Schöll (1996) „Informationsinstrumente“ und „Aktionsinstrumente“ unterscheiden. Während zu Ersteren im Kontext der strategisch bedeutsamen Zielformulierung Marktforschung, Marktfeldstrategien sowie Marktsegmentierung zählen, umfassen „Aktionsinstrumente“ die vier Marketinginstrumente, die zur Umsetzung der Marketingziele kombiniert und eingesetzt werden.

Die Informationsanalyse gilt als Herzstück der Marketingstrategie; die Formulierung konkreter Marketingziele wird dabei aus allgemeinen Zielen der Einrichtung abgeleitet und durch Instrumente der Erforschung externer (Marktforschung) und interner Bedingungen, der Marktsegmentierung sowie der Marktfeldstrategien zur Strukturierung des marktpolitischen Entscheidungsfelds gestützt (vgl. ausführlicher zur Zielformulierung Kap. 4.1.1). An der Stelle der Marktforschung ist auch die Milieuforschung zu verorten: Das Modell sozialer Milieus hat sich mittlerweile als aktuelles und tragfähiges Instrument erwiesen, mit dem die Struktur der Nachfrageseite des Weiterbildungsmarktes detailliert beschrieben werden kann. Die Milieuforschung stellt darüber hinaus eine wichtige Möglichkeit der Marktsegmentierung dar und fungiert damit als wichtige Voraussetzung einer umfassenden Marktanalyse. „Soziale Milieus“ bieten sich hier als Erfolg versprechende Möglichkeit an, den pluralisierten und differenzierten Teilnehmermarkt aufzugliedern und somit einer detaillierten Analyse von Weiterbildungseinstellungen, Weiterbildungsinteressen und -barrieren zugänglich zu machen. „Soziale Milieus“ nehmen dabei sowohl klassische soziodemografische als auch psychografische Faktoren in den Blick, da sie sowohl die aktuelle soziale Lage wie auch grundlegende Wertorientierungen einbeziehen.

Unter Marketinginstrumenten wird die „Gesamtheit der kontrollierbaren/steuerbaren Einflussgrößen (Aktionsparameter) des marktpolitischen Entscheidungsfeldes“ verstanden (Sarges/Haerberlin 1980). Marketinginstrumente können in vier klassische Teilbereiche zusammengefasst werden, wobei die „Kerninstrumente“ jedes Teilbereichs kontinuierlich erweitert werden. Zu unterscheiden sind Instrumente der „Angebotspolitik bzw. -gestaltung“ als Kern des Bildungsmarketings, die „Kommunikationspolitik“, die „Distributionspolitik“ sowie die „Preispolitik bzw. Gegenleistungs- oder Kontrahierungspolitik“. Die Unter-

teilung in scheinbar voneinander unabhängige Instrumente ist allerdings lediglich analytischer Art und erleichtert die Wirksamkeitskontrolle; in der Weiterbildungspraxis ist hingegen stets ein „Marketing-Mix“ anzutreffen. Dieser bezeichnet die für eine bestimmte Periode getroffene Auswahl von Marketing-Aktivitäten in ihrem qualitativen und quantitativen Niveau. Wichtig ist es, die Instrumente aufeinander abzustimmen und nicht isoliert einzusetzen, um ihre volle Wirksamkeit ausschöpfen zu können. Ausgangspunkt der Instrumentenkombination ist die Angebotsplanung, die in ihrer Ausprägung die übrigen Aktionsparameter bestimmt.

*Angebotspolitik* als Herzstück der Aktionsinstrumente beeinflusst im Kontext des Marketing-Mixes die Ausrichtung der weiteren Instrumente, bzw. der Einsatz der Instrumente hängt wesentlich von der Art des Angebots ab. Angebots- oder auch Produktpolitik bezieht sich auf das gesamte Leistungsprogramm eines Anbieters, angefangen von den jeweiligen Themenbereichen, der Qualifikation der Dozenten, der Zusammensetzung der Teilnehmerschaft bis hin zum Freizeitangebot und darüber hinausgehenden Service-Angeboten. Die jeweiligen Präferenzen, Bedürfnisse und Interessen potenzieller und aktueller Teilnehmer sollten an dieser Stelle der Marketingstrategie Berücksichtigung finden.

Die *Kommunikationspolitik* umfasst alle auf den Markt gerichteten Möglichkeiten der Kommunikation und Information. Neben den bekannten Instrumenten der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sind hierunter auch *direct marketing*, Mundpropaganda und direkter Verkauf zu fassen (vgl. Möller 2002). Die jeweilige Nutzung sowie die Ansprüche an Informations- und Kommunikationskanäle unterscheiden sich gravierend zwischen den Angehörigen unterschiedlicher sozialer Milieus; die „Milieuprofile“ liefern wertvolle Hinweise bei der Entwicklung produktbezogener Kommunikationsstrategien (vgl. Barz/Tippelt 2007a, b).

Die *Distributionspolitik* bezieht sich auf sämtliche Aktivitäten, die den Weg der Bildungsleistung bis hin zum Abnehmer bzw. Teilnehmer betreffen. Hierunter sind in Anlehnung an Bernecker (2001) Absatzwege, Standortwahl, Räumlichkeiten und Ausstattung sowie die zeitliche Strukturierung zu fassen.

Die *Preispolitik* bzw. *Gegenleistungs- oder auch Kontrahierungspolitik* beschäftigt sich mit allen Entscheidungstatbeständen, die mit dem Preis und den Zahlungskonditionen zusammenhängen (vgl. ebd.). Die Preisbildung kann zum einen als Regulator zur Erhöhung des Kostendeckungsgrades von Einrichtungen dienen (vgl. Schöll 1996); zum anderen trägt sie durch die Möglichkeit der Preisdifferenzierung dazu bei, milieuspezifische Weiterbildungsbarrieren finanzieller Art zu entschärfen. Abbildung 2 veranschaulicht exemplarisch die wichtigsten Aspekte der vier Marketinginstrumente im Kontext der Erwachsenenbildung.

Auch im Bereich der Marketinginstrumente und zur konkreten Ausgestaltung des Marketing-Mixes liefert die Milieuforschung mit der Erstellung detaillierter und trennscharfer Milieuprofile wertvolle Beiträge (vgl. Reich/Tippelt 2004).

Über die bereits angesprochenen Entscheidungstatbestände hinaus integriert eine Marketingstrategie auch Fragen der organisationalen Gestaltung von Marketingaktivitäten. Um Marketingziele effektiv planen und umsetzen zu können, ist die Aufteilung der Marketingaktivitäten in einzelne Aufgabenbereiche unabdinglich; sinnvoll wäre hier die Einrichtung einer eigenen Marketing-Abteilung sowie die Einbeziehung eines externen Beraters für die Planung und Umsetzung einer

Abbildung 2:  
**Marketinginstrumente ..ausgewählte Beispiele**



Marketingstrategie. Angesichts der Komplexität der Informations- und Aktionsparameter ist eine systematische Kontrolle der Marketingaktivitäten im Sinne einer Marketing-Evaluation unabdingbar. Marketing-Aktivitäten müssen in Bezug zu konkreten Marketingzielen, aber auch zu allgemeinen Richtlinien der Erwachsenenbildung und zu spezifischen Absichten der Einrichtung gesetzt werden. Darüber hinaus bedarf es einer Kontrolle des Erreichens von Teilzielen für einzelne Marketinginstrumente.

Die angesprochenen Entscheidungstatbestände der Marketingstrategie sind weitestgehend der kommerziellen Marketinglehre entlehnt; eine Rezeption in die Erwachsenenbildung im Sinne einer „bewussten Suche und Übertragung von Begriffen und Strategien der (nicht)kommerziellen Marketinglehre für die und in der Erwachsenenbildung“ (Möller 2002, S. 42) fand – trotz einer bis in die Anfänge der 1970er Jahre zurückreichenden Auseinandersetzung mit einem Marketing für Weiterbildung (vgl. Beckel/Senzky 1974) – lediglich in einem „disparaten“ bzw. „partiellen“ Sinne statt. Eine *disparate Rezeption* beschreibt Neuinterpretationen, Umdeutungen und Erweiterungen des betriebswirtschaftlichen Marketingbegriffs im Kontext der Erwachsenenbildung sowie die Verknüpfung von Termini betriebswirtschaftlichen Ursprungs mit pädagogischen Inhalten (vgl. zusammenfassend Weißenberger 2003). Dabei lassen nicht nur klare Begriffsabgrenzungen auf sich warten; auch die kritische inhaltliche Reflektion und konstruktive Anpassung der Zielsysteme aus betriebswirtschaftlicher Perspektive stehen noch aus. Die *partielle Rezeption* zeichnet sich vornehmlich dadurch aus, dass Konzepte und Strategien nur selektiv übernommen und punktuell eingesetzt werden. So werden häufig fünf der sechs Entscheidungstatbestände einer Marketingstrategie im erwachsenenpädagogischen Bereich schlichtweg ignoriert, indem eine Konzentration auf „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Werbung“ erfolgt (vgl. Schmidt 1998, Möller 2002). Insbesondere der Zielformulierung sowie dem sorgfältigen Marketing-Mix wird häufig zu wenig Beachtung geschenkt – was eine effektive Erreichung der Marketingziele kaum ermöglicht, wie Erfahrungen aus dem Projekt „ImZiel“ zeigen.

Zur konkreten Ausgestaltung des jeweiligen Marketing-Mixes kann die Erwachsenenbildungspraxis zwar auf eine Reihe allgemeiner Vor-

Ratschläge zurückgreifen (vgl. Schöll 1996, 2005, Bernecker 2001); jenseits dieser doch eher allgemein gehaltenen Richtlinien finden sich allerdings kaum konkrete Anhaltspunkte für die zielgruppenspezifische Kombination und Gestaltung von Marketinginstrumenten. Auch hier liefert die Milieuforschung wertvolle Beiträge, da auf der Basis des Modells sozialer Milieus sehr detaillierte und trennscharfe Zielgruppenprofile erstellt werden können. Um Marketinginstrumente sinnvoll und für ausgewählte Gruppen gezielt einsetzen zu können, bedarf es nämlich nicht nur detaillierter Informationen hinsichtlich (sozio-)demografischer Struktur und des Vorwissen aktueller Teilnehmer, sondern auch Kenntnisse über die sich immer weiter ausdifferenzierenden Bedürfnisse, Motive und Interessenlagen aktueller sowie potenzieller Teilnehmer sind notwendig.

Die (herkömmliche) Differenzierung und Segmentierung des (Weiterbildungs-)Marktes nach soziodemografischen Faktoren, wie sie bspw. durch das Berichtssystem Weiterbildung (vgl. BMBF 2006) vorgenommen wird, reicht heute nicht mehr aus, um die Nachfrageseite des Weiterbildungsmarktes hinreichend zu beschreiben. Darüber hinaus werden die für die Gestaltung von Bildungsmaßnahmen wichtigen „psychografischen Variablen“ vernachlässigt. Das Milieumodell gilt dabei als Konzept, das neben traditionellen (und unbestritten für die Weiterbildungsbeteiligung relevanten!) Faktoren auch psychografische Aspekte wie grundlegende Wertorientierungen, Lebensauffassungen und Lebensstile berücksichtigt. Die im Rahmen der Zielformulierung zentrale Analyse externer Bedingungsfaktoren wie Bedürfnisse, Motivlagen und Interessen der aktuell und potenziell Nachfragenden kann mit Hilfe zentraler Befunde der milieuorientierten Weiterbildungsforschung unterstützt werden. Darüber hinaus liefern detaillierte Beschreibungen grundlegender Ansprüche an Weiterbildungsveranstaltungen wichtige Hinweise für Gestaltung und Einsatz der Marketinginstrumente im Rahmen einer umfassenden Marketingstrategie. Bevor in Kapitel 4 die einzelnen Schritte der Marketingstrategie sowie des milieuorientierten Marketings aufgezeigt werden, gibt Kapitel 2 einen Überblick über Anlage und Intention des Projekts „ImZiel“ sowie den kooperierenden Einrichtungen der Erwachsenenbildung und Kapitel 3 informiert über Rahmenbedingungen und unterstützende Maßnahmen einer erfolgreichen Implementierung von Milieumarketing.