

Fischer, Helge

Medieneinsatz im Weiterbildungsmarketing

Fischer, Helge [Hrsg.]; Köhler, Thomas [Hrsg.]: Postgraduale Bildung mit digitalen Medien. Fallbeispiele aus den sächsischen Hochschulen. Münster u.a. : Waxmann 2014, S. 57-80. - (Medien in der Wissenschaft; 65)



Quellenangabe/ Reference:

Fischer, Helge: Medieneinsatz im Weiterbildungsmarketing - In: Fischer, Helge [Hrsg.]; Köhler, Thomas [Hrsg.]: Postgraduale Bildung mit digitalen Medien. Fallbeispiele aus den sächsischen Hochschulen. Münster u.a. : Waxmann 2014, S. 57-80 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-105541 - DOI: 10.25656/01:10554

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-105541>

<https://doi.org/10.25656/01:10554>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WAXMANN
www.waxmann.com

<http://www.waxmann.com>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird 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 der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Medien in der Wissenschaft

GMW
Gesellschaft
für Medien in der
Wissenschaft e.V.



Helge Fischer, Thomas Köhler (Hrsg.)

Postgraduale Bildung mit digitalen Medien

Fallbeispiele aus den sächsischen Hochschulen

WAXMANN

Postgraduale Bildung mit digitalen Medien

Helge Fischer
Thomas Köhler (Hrsg.)

Postgraduale Bildung mit digitalen Medien

Fallbeispiele aus den sächsischen Hochschulen



Waxmann 2014
Münster • New York

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

Medien in der Wissenschaft; Band 65

Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V.

ISSN 1434-3436

ISBN 978-3-8309-2993-2

© Waxmann Verlag GmbH, Münster 2014

www.waxmann.com

info@waxmann.com

Umschlagentwurf: Pleßmann Kommunikationsdesign, Ascheberg

Titelbild: © Minerva Studio – www.fotolia.com

Druck: Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier, säurefrei gemäß ISO 9706



Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Vorwort der Herausgeber zu Zielstellung und Struktur des Buches..... 7

1. Bestandsaufnahme

K. Wannemacher

Digitale Weiterbildungsangebote an deutschsprachigen Hochschulen 13

H. Fischer, T. Köhler

Digitale Weiterbildung an sächsischen Hochschulen. Unterstützungsangebote
und -strukturen 27

2. Für die Praxis – analytische Grundlagen

S. Döring, N. Rose

Qualitätsentwicklung im E-Learning durch zielgruppengerechte
mediendidaktische Weiterbildung..... 45

H. Fischer

Medieneinsatz im Weiterbildungsmarketing 57

A. Lißner, J. Schulz

Abgespeichert und vergessen? Plädoyer für eine außeruniversitäre
Nachnutzung geförderter E-Learning-Projekte..... 81

3. Aus der Praxis

3.1 Erfahrungen beim Medieneinsatz im grundständigen Studium

G. Damnik, A. Hilbig, A. Proske

Learners-as-Designers. Ein innovatives Lehrkonzept zum aktiven Erwerb
von inhaltlichem und didaktischem Wissen..... 95

C. Brodhun, N. Seidel, E. Teich, T. Claus

Vom Eignungstest zum benutzergenerierten Assessment. E-Assessment
im Lernmanagementsystem OPAL..... 105

J. Kawalek, A. Stark, E. Schuster

Bereitstellung von Vorlesungsaufzeichnungen für alle Studierende einer
Hochschule: Herausforderungen und Erfahrungen..... 113

D. Schulze, D. Prescher, C. Loitsch, M. Spindler, G. Weber

Vorlesungsinhalte inklusive: Barrierefreiheit in virtuellen Lernumgebungen 121

A. Weller, S. Herbst, S. Albrecht, N. Kahnwald, T. Köhler

Unterstützung informellen Lernens Studierender. Möglichkeiten
studentischen Arbeitens mit Social Software..... 131

T. Trautmann, P. Balzer
Zurück in die Zukunft: E-Learning wird wieder real..... 141

3.2 Erfahrungsberichte beim Medieneinsatz in der akademischen Weiterbildung

S. Löffler, S. Löffler, B. Weiler, G. Busch, C. Feja
Virtueller Rundgang durch die Anatomische Lehrsammlung 153

A. Graefe, B. Weiler
Postgraduale Weiterbildung Toxikologie an der Universität Leipzig 161

K. Jäger, R. Moros, A. Geißler, R. Gläser
Konzeption und Aufbau eines Blended-Learning-Weiterbildungskurses
„Technische Chemie“ (tc-compact^{BL})..... 169

N. Seidel, S. Azizi Ghanbari
Hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung von Hochschullehrern OWL:
Online-Wissen für die Lehre..... 177

C. Jödicke, H. Bukvova, E. Schoop
Virtual-Collaborative-Learning-Projekte. Der Transfer des Gruppenlernens
in den virtuellen Klassenraum..... 187

*J. Kožuško, I. Rudolph, J. Kuß, A. Abdel-Haq, H. Dietrich, S. Hebestadt,
C. Weichelt, U. Morgenstern*
E-Learning in der Biomedizinischen Technik: interdisziplinär,
internetbasiert, interaktiv und lebenslang 199

G. Rödel
Entwicklung des berufsbegleitenden Masterstudienganges
„Change Management in der Wasserwirtschaft“ 209

3.3 Erfahrungen beim Medieneinsatz außerhalb von Studium und Weiterbildung

J. Neumann, A. Ueberschaer
Web 2.0 in der dualen Berufsausbildung. Der Online-Ausbildungsnachweis
zur Stärkung der Lernortkooperation..... 219

B. Mohamed, T. Köhler
Web 2.0-based learning. A pedagogical model of participatory media
in e-research..... 227

Autorinnen und Autoren..... 235

Medieneinsatz im Weiterbildungsmarketing

Helge Fischer (Medienzentrum, TU Dresden)

Abstract: Der Einsatz digitaler Medien in akademischen Bildungsangeboten hat nicht allein pädagogisch-didaktische Potenziale, sondern kann auch deren Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Online-Studienangebote erobern neue Märkte, professionelle Internetpräsenzen adressieren nationale und internationale Zielgruppen, soziale Netzwerke öffnen Kommunikationsräume für Bildungsanbieter und -nachfrager. Der vorliegende Beitrag beleuchtet den Medieneinsatz im Weiterbildungsmarketing. Es werden die grundlegenden Prinzipien der mediengestützten Marketingkonzeption im Weiterbildungsbereich vorgestellt. Zudem werden die Ergebnisse einer vergleichenden Untersuchung von Online-Marketingstrategien etablierter, deutschsprachiger Masterstudiengänge präsentiert.

1 Einleitung

Der Markt der akademischen Weiterbildung wächst. Wie Wannemacher (im vorliegenden Buch) feststellt, haben die Anzahl der Hochschulen, die sich in der Weiterbildung engagieren, und die Anzahl von verfügbaren weiterbildenden Studiengängen in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Daraus resultieren ein zunehmender Wettbewerb zwischen den Weiterbildungsanbietern und die Notwendigkeit zur marktorientierten Profilierung und strategischen Positionierung von deren Produkten und Dienstleistungen. Gestaltungsansätze, um diesen Anforderungen gerecht zu werden, liefert das Weiterbildungsmarketing. Allerdings wird im internationalen Vergleich deutlich, dass Marketingüberlegungen im Weiterbildungsbereich an deutschen Hochschulen vergleichsweise wenig Wertschätzung zukommt, woraus dann wiederum Einschränkungen bezüglich der globalen Wettbewerbsfähigkeit deutscher Weiterbildungsinitiativen resultieren (Hanft & Knust, 2007).

Der vorliegende Beitrag widmet sich der Konzeption und Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen aus Marketingperspektive. Dabei wird im Speziellen untersucht, wie das Weiterbildungsmarketing durch den Einsatz digitaler Medien unterstützt werden kann. Der Medieneinsatz wird damit weniger aus didaktisch-pädagogischer Perspektive diskutiert. Vielmehr wird der Frage nachgegangen, *wie die Vermarktbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit von Weiterbildungsangeboten durch den professionellen Medieneinsatz sichergestellt werden kann.*

Nach der theoretischen Annäherung an die Konzepte Marketing und Bildung werden Instrumente und Verfahren einer marketingorientierten Bildungsplanung vorgestellt und daraus Konsequenzen für den Einsatz digitaler Medien abgeleitet. Dargestellt werden insbesondere Gestaltungsoptionen für den Medieneinsatz innerhalb marketingspezifischer Handlungsfelder – der Angebots-, Kommunikations-, Finanzierungs-, Distributions-, Ausstattungs-, Prozess- sowie Personalpolitik. Im zweiten Teil des vorliegenden Beitrages werden die Befunde der vergleichenden Untersuchung von Online-Kommunikationsstrategien deutschsprachiger Online-Master-Studiengänge gegenübergestellt. Die Ausführungen liefern damit praxis-orientiertes Basiswissen für die marketingorientierte Bildungskonzeption unter Verwendung digitaler Medien.

2 Marketing und Bildung – eine theoretische Annäherung

Bevor die Auswirkungen von Marketingüberlegungen für bzw. auf den Bereich der mediengestützten, wissenschaftlichen Weiterbildung deutlich gemacht werden, erfolgt eine kurze theoretische Auseinandersetzung mit den Grundannahmen des Marketing und den Besonderheiten der Ware „Weiterbildung“ aus Marketingperspektive.

2.1 Grundannahmen des (Bildungs-)Marketing

Das Grundanliegen des Marketings ist die langfristige Etablierung von Waren am Markt und die damit verbundene Sicherung bzw. Verbesserung der Wettbewerbsposition von Warenanbietern (Meffert, 2000). Als Waren werden Produkte oder Dienstleistungen bezeichnet. Im Kontext des Bildungsmarketing wird die Ware „Bildung“ fokussiert. Es wird davon ausgegangen, dass Waren erfolgreich sind, wenn sie sich von Konkurrenzangeboten unterscheiden, den Marktbedingungen entsprechen und für die Nachfrager Nutzen stiften. Marketingaktivitäten basieren daher auf konsequenter Kunden- und Marktorientierung. Dem entsprechend wird unter Bildungsmarketing „die systematische Planung, Umsetzung und Steuerung aller auf Interessengruppen eines Bildungsangebotes/-anbieters ausgerichteten Geschäftstätigkeiten“ verstanden (Bernecker, 2009, S.183).

Neben dieser inhaltlichen Charakterisierung sind Marketingaktivitäten durch Ganzheitlichkeit und Systematik gekennzeichnet. Die konsequente Markt- und Kunden-

orientierung vollzieht sich durch aufeinanderfolgende Entscheidungs- und Handlungsphasen entlang der Wertschöpfungskette von Waren. Abbildung 1 zeigt die einzelnen Schritte, welche für die marketingorientierte Konzeption von Bildungsdienstleistungen als notwendig erachtet werden (Bernecker, 2007).



Abbildung 1: Vorgehensweise zur marketingorientierten Bildungskonzeption

2.2 Die Ware „Weiterbildung“

Bildungsangebote werden dem Bereich Dienstleistungen zugeordnet. Sie haben einen immateriellen Kern, sind somit weder lager- noch transportfähig. Zudem versetzen sie die Konsumenten in die Rolle des Co-Produzenten: Bildungskonsumenten (synonym auch als Bildungsteilnehmer bezeichnet) müssen bereitwillig daran mitwirken, damit sich der gewünschte Lernerfolg einstellen kann (Bernecker, 2009). Die Immaterialität macht es den Konsumenten schwer, Bildungsdienstleistungen zu bewerten oder mit Konkurrenzangeboten zu vergleichen. Eine Bildungsmaßnahme kann nicht getestet werden. Zudem entsteht der Nutzen von Bildungsmaßnahmen nicht direkt, sondern zeitversetzt nach dem Konsum – beispielsweise durch Lösen von Problemen am Arbeitsplatz oder den beruflichen Aufstieg. Für den Konsumenten ist daher der Wert oder die Qualität selbst nach erfolgreichem Abschluss einer Bildungsmaßnahme kaum zu bewerten. Bildungsinteressierte müssen somit dem Leistungsversprechen des Anbieters vertrauen. Daraus ergeben sich aus Marketingperspektive zwei Konsequenzen:

- Da Bildungsangebote nur schwer bewertet werden können, kommt der Reputation des Anbieters eine besondere Rolle zu. Konsumenten verwenden die Reputation des Bildungsdienstleisters als Selektionsmechanismus. Dabei bewerten sie insbesondere dessen Erfahrungen, Profil und/oder Wettbewerbsposition. Die Anbieter von Bildungsangeboten befinden sich daher in einem permanenten Reputationswettbewerb (Röbken, 2007).
- Aus der Immaterialität von Bildungsdienstleistungen ergibt sich für Bildungsanbieter die Notwendigkeit Leistungsbestandteile zu vergegenständlichen, d. h. immaterielle Bestandteile mit materiellen Bestandteilen zu kombinieren (Bernecker, 2009). Materielle Elemente, wie beispielsweise Ausstattung (z. B. Schu-

lungsräume), Unterrichtsmaterialien (z. B. Skripte, Folien) oder Bescheinigungen (z. B. Zertifikate), erleichtern dem Konsumenten die Qualitätsbewertung einer Bildungsmaßnahme.

3 Digitales Weiterbildungsmarketing

Nachdem in den obigen Ausführungen die Herausforderungen für die Vermarktung von Bildungsangeboten geschildert wurden, soll im Folgenden die Rolle digitaler Medien stärker in den Vordergrund rücken. Dabei ist die Frage, wie die Vermarktung von wissenschaftlicher Weiterbildung durch den gezielten Medieneinsatz gefördert werden kann, handlungsleitend. Orientiert an der in Abschnitt 2.1 geschilderten allgemeinen Vorgehensweise zur markt- und kundenorientierten Bereitstellung von Bildungsmaßnahmen aus Marketingsicht werden punktuell die Einsatzpotenziale digitaler Medien aufgezeigt.

3.1 Situationsanalyse

Die Situationsanalyse dient dazu, die Anforderungen der Zielgruppe und die eigene Wettbewerbsposition (einschließlich der Konkurrenz) zu eruieren sowie den Blick auf die eigenen Ressourcen zu schärfen.

- Die *Zielgruppe* wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote sind in der Regel Personen mit einem akademischen Abschluss. Für die Erstellung zielgruppenadäquater Angebote sind die potenziellen Teilnehmer zumindest u.a. anhand ihrer Berufs- und Bildungshistorie, ihres Vorwissens, ihrer Medienkompetenz, ihren Erwartungen und der technischen Ausstattung zu charakterisieren.
- Durch die Analyse der *Wettbewerbssituation* wird das Marktumfeld, mit Blick auf Konkurrenzangebote und -anbieter, unter Berücksichtigung der ökonomischen, politisch-rechtlichen oder technischen Rahmenbedingungen des Marktes, durchleuchtet.
- Ein weiterer Schritt der Analyse dient der Erfassung der *eigenen Situation* bzgl. der Stärken und Schwächen sowie der internen Ressourcen. Eine Bewertung kann anhand der Analyse von vorhandenen Angeboten, Stärken/Schwächen des Anbieters, bestehenden Kooperationsbeziehungen sowie finanziellen, personellen und technischen Ressourcen erfolgen.

Zur Analyse der Ausgangssituation können Befragungen unter Arbeitgebern oder Berufsverbänden, Studierenden oder Alumni sowie Mitarbeitern der eigenen Institution durchgeführt werden (Knauer, Oetken & Schlaak, 2008). Zudem können standardisierte Vorgehensweisen wie SWOT- oder Portfolio-Analysen hilfreich sein, um die aktuelle Wettbewerbssituation bzw. die daraus resultierenden Fragestellungen strukturiert zu analysieren (Bernecker, 2009). Durch die Bewertung der Ausgangslage werden die Grundlagen für die Zieldefinition sowie die Ableitung von zugeschnittenen Marketingstrategien ermöglicht.

3.2 Zieldefinition

In dieser Stufe werden die Ziele, die der Anbieter mit einer Weiterbildungsmaßnahme verfolgt, festgehalten. Ziele definieren die SOLL-Zustände, d. h. sie verweisen auf eine positiv bewertete Zukunftssituation. Aus den definierten Zielen können konkrete Umsetzungsstrategien und – im operativen Bereich – auch Maßnahmen abgeleitet werden. Der Einsatz digitaler Medien ist beispielsweise eine konkrete Maßnahme bei der Gestaltung von Weiterbildungsangeboten, um die erwünschten Zielzustände zu erreichen.¹

Beim Definieren von Zielen können Bildungsanbieter qualitative von quantitativen Zielgrößen unterscheiden. *Qualitative Ziele* beziehen sich meist auf psychologische, nur schwer messbare Aspekte, z. B. Kundenbindung und -zufriedenheit, Image oder Bekanntheitsgrad des Anbieters sowie Kooperationsbeziehungen. *Quantitative Ziele* beinhalten hingegen messbare Ergebnisse und sind häufig verknüpft mit ökonomischen SOLL-Zuständen, wie z. B. Gewinn- bzw. Umsatzerwartungen oder Teilnehmeranzahl und -struktur.

1 Anhand empirischer Erhebungen wurden beispielsweise die Zielstellungen des Medieneinsatzes unter den Projektverantwortlichen der ca. 500 Teilprojekte des Förderprogrammes „Neue Medien in der Bildung“ untersucht. Die Befragten äußerten darin folgende Erwartungen an den Medieneinsatz in der akademischen Bildung: Qualitätsverbesserung (4,67), bessere Betreuung (4,10), Erhöhung der Lernmotivation (4,54), Erhöhung der zeitlichen und räumlichen Flexibilität (4,20), Erschließung neuer Studierendengruppen (3,51) sowie Beschleunigung des Studium (2,93), Kostenersparnisse (2,43) und zusätzliche Erlöse (2,03). Die Bewertung erfolgte anhand einer 5-stufigen Skala (1 = „unwichtig“ und 5 = „sehr wichtig“). Bei den Aussagen handelt es sich um Selbstzuschreibungen. Sie lassen jedoch keine Rückschlüsse zu, inwieweit diese Ziele tatsächlich erreicht wurden (Kleimann & Wannemacher, 2005).

3.3 Strategiedefinition

Eine Marketingstrategie verdeutlicht, auf welchem Wege die erwünschten Marketingziele erreicht werden sollen. Sie verweist damit auf Maßnahmen, die zur Umsetzung der Ziele notwendig sind, und basiert auf den Ergebnissen der im Vorfeld durchgeführten Situationsanalyse. Strategien sind zwar zunächst abstrakt formuliert, zeigen jedoch bereits die Anknüpfungspunkte für den Einsatz digitaler Medien.

Einen interessanten Ansatzpunkt zur Verknüpfung von Medieneinsatz- und allgemeinen Bildungsstrategien von Hochschulen liefern Collis & van der Wende (2002). Sie gingen der Frage nach, welche Strategien Hochschulen mit dem Medieneinsatz verfolgen. Die daraus entstandene Systematik möglicher E-Learning-Strategien kann als Grundlage für die Definition von Medieneinsatzzielen bei der Entwicklung von wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten verwendet werden. Die vier Strategie-Typen von Collis & van der Wende sind wie folgt gekennzeichnet:

1. „Back to Basics“ ist mit der Optimierung von Bildungsangeboten gleichzusetzen. Es steht die Qualitätsverbesserung von existierenden Angeboten für bereits feststehende Adressaten im Vordergrund.
2. „Stretching the mould“ steht für die medienunterstützte Individualisierung von akademischen Bildungsangeboten, um neue Zielgruppen mit heterogenen Voraussetzungen und Erwartungen zu erreichen.
3. „Global Campus“ beschreibt einen Strategie-Typ, bei dem durch den Einsatz digitaler Medien die räumlichen und zeitlichen Zugangsbarrieren zu Bildungsangeboten beseitigt werden sollen.
4. „New Economy“ ist gekennzeichnet durch eine konsequente Außenorientierung. Es sollen neue Angebote entwickelt werden, die durch den Einsatz digitaler Medien räumlich-zeitlich flexibel sind und heterogenen Zielgruppenerwartungen und -voraussetzungen gerecht werden.

Die vier Strategie-Typen stellen Idealformen dar. Sie verweisen auf die unterschiedlichen Entscheidungsoptionen von Weiterbildungsanbietern bei der Verbesserung, Weiterentwicklung oder Neuentwicklung ihrer Angebote unter Berücksichtigung des Medieneinsatzes. Wie Kerres et al. (2008) deutlich machen, findet in der akademischen Bildungspraxis vorwiegend Strategieoption 1 Anwendung. Die übrigen Optionen sind dann von Bedeutung, wenn Bildungsanbieter eine Expansion oder Markterweiterung beabsichtigen. Durch den zunehmenden Wettbewerb im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung und den damit einhergehenden Zwang zur Profilierung und Markterweiterung dürfte daher die Bedeutung der Strategieoptionen 2 bis 4 zukünftig zunehmen.

3.4 Maßnahmengestaltung

Die Umsetzung der Strategien erfolgt mit Hilfe von speziellen Marketingmaßnahmen. Für die Vermarktung von Bildungsangeboten sind hierbei insbesondere die Gestaltung von Bildungsangeboten, Kommunikationsinstrumenten, Finanzierungsoptionen, Distributionswegen, Ausstattungsmerkmalen, Dienstleistungsprozessen sowie Personalentwicklung maßgebend. Nachfolgend werden die einzelnen Bereiche vorgestellt und grundsätzliche Überlegungen für den Medieneinsatz diskutiert.

3.4.1 Angebotsgestaltung

In den Bereich der Angebotsgestaltung fallen alle Überlegungen, die dazu führen, eine strategiekonforme Bildungsdienstleistung zu entwickeln. Dabei sind laut Vaudt & Hagemann (2011) zwei Leistungsbereiche innerhalb von Bildungsmaßnahmen zu unterscheiden: Kernleistungen und Zusatzleistungen.

Kernleistungen von Bildungsangeboten sind all jene Prozesse, die der Erreichung von Bildungszielen dienen. Ergänzt werden Kernleistungen durch Zusatzleistungen. Diese haben eher Servicecharakter, dienen dem Wohlbefinden der Teilnehmer und unterstützen den reibungslosen Ablauf der Kernleistungen. Da die Teilnehmer die Qualität von Kernleistungen (Wissensvermittlung) nur schwer beurteilen können, schließen sie i. d. R. von der Qualität der Zusatzleistungen auf das gesamte Bildungsangebot. Bildungsdienstleister sollten demnach ihr Augenmerk auf diesen Leistungsbereich lenken. Der Einsatz von IT-Systemen bietet hier besondere Potenziale. So können beispielsweise durch den Einsatz von Lernmanagement-Systemen Zusatzleistungen weitgehend standardisiert und in gleichbleibend hoher Qualität bereitgestellt werden (mehr dazu im Abschnitt „Prozessgestaltung“).

Im Bereich der Kernleistung beeinflussen zunächst didaktisch-pädagogische Überlegungen die Auswahl und konkrete Gestaltung von Medienformaten. Mit Blick auf die ökonomische Nachhaltigkeit von Bildungsangeboten lässt sich jedoch eine Vorauswahl von Medienoptionen durch marketingstrategische Überlegungen treffen.

So implizieren die o.g. Strategie-Typen von Collis & van der Wende (2002) bereits grundlegende Entscheidungsoptionen für die Gestaltung des Medieneinsatzes.²

2 Bei der Verfolgung von Strategie-Typ 1 („Back to Basics“) kann der Bildungsanbieter versuchen, bestehende Bildungsangebote durch den Medieneinsatz anzureichern. In diesem Fall schafft der Medieneinsatz einen zusätzlichen Wert, ist aber (noch) kein integraler Bestandteil des Angebotes. Durch die Individualisierungsstrategie „Stretching the mould“ sollen neue Teilnehmer gewonnen werden. Individualisierung kann durch die konsequente Modularisierung von Angeboten in Verbindung mit flexiblen personenzentrierten Zugriffsmechanismen (z. B. Learning on Demand) erreicht werden. Durch die Strategie „Global Campus“ sollen Bildungsangebote räumlich und zeitlich flexibilisiert werden. Dies kann umgesetzt werden durch die partielle Virtualisierung von Bildungsangeboten,

3.4.2 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik steuert die Interaktion zwischen Anbietern von Bildungsangeboten und den potenziellen Nachfragern. Durch Kommunikationsmaßnahmen sollen Informationen gestreut, Erwartungen geweckt, Einstellungen vermittelt und Verhaltensweisen beeinflusst werden. Bernecker (2008) unterscheidet vier Kategorien von Kommunikationsmaßnahmen: klassische Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, persönliche Kommunikation und Online-Marketing.

- Zur *klassischen Werbung* gehören alle nicht persönlichen Vorstellungen und die Förderung des Warenabsatzes eines eindeutig identifizierbaren Anbieters, wie beispielsweise Zeitungsanzeigen, TV-/Radio-Spots, Plakate usw.
- Maßnahmen der *Öffentlichkeitsarbeit* dienen dem Aufbau von Vertrauen. Sie stellen damit weniger die Bildungsangebote (wie in der Werbung), sondern vielmehr die Bildungsanbieter in der Vordergrund. Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit sind z. B. Imagebroschüren, Newsletter und Events.
- *Persönliche Kommunikation* kennzeichnet sich durch den direkten (Face-to-Face-)Kontakt zwischen Interessenten und Anbietern. Diese Möglichkeit bieten beispielsweise Messeauftritte, Telefonkampagnen und Informationsabende. Nach Bernecker (2008) wird diese Form der Kommunikation im Bildungsbereich bevorzugt eingesetzt.
- *Online-Marketing* umfasst alle internetbasierten Kommunikationsmaßnahmen. Da das Internet gegenwärtig das bedeutsamste Informationsmedium für die Auswahl von Bildungsmaßnahmen ist, sind Anbieter gezwungen, dem Bereich des Online-Marketings besondere Beachtung zu schenken. Neben der eigenen Website sind die Präsenz in sozialen Netzwerken oder die E-Learning-Kommunikation besondere Erscheinungsformen dieser Kategorie.

Da sich Kommunikationsinstrumente hinsichtlich Wirksamkeit und Reichweite erheblich unterscheiden, müssen Bildungsanbieter einen spezifischen, auf das jeweilige Angebot zugeschnittenen, aus unterschiedlichen Instrumenten bestehenden Kommunikations-Mix zusammenstellen.

wobei insbesondere standardisierte und asynchrone Medienformate geeignet sind (z. B. E-Assessment, E-Lectures). Mit der Umsetzung von Strategieoption „New Economy“ sollen neue Bildungsangebote entstehen, um neue Zielgruppen zu erreichen. Dafür werden Elemente der Strategietypen 2 und 3 miteinander verknüpft. Bildungsangebote, die nach dieser Strategieoption erstellt werden, sind nahezu vollständig virtualisiert – Präsenzbestandteile sind lediglich Zusatzelemente.

Im Rahmen des Modellprojektes MaweSt³ wurden u. a. die Verbreitung und die eingeschätzte Relevanz von Kommunikationsinstrumenten für das Erreichen von Studierenden für wissenschaftliche Weiterbildungsangebote untersucht (Hanft, 2008). Die Befragung verdeutlicht die herausragende Rolle des Internets. Die eigene Webpräsenz oder eine Webpräsenz auf der Internetseite der Hochschule gehört damit zur Notwendigkeit für die Präsentation von akademischen Weiterbildungsangeboten. Die Trendstudie „Fernstudium 2011“ belegt zudem die Bedeutung von Internetforen und Suchmaschinen für die initiale Ansprache von Weiterbildungsinteressenten (Thuy & Höllermann, 2011). Ein weiterer wichtiger internetbasierter Kommunikationskanal für die Teilnehmerakquise ist die Nennung oder Auflistung von Bildungsangeboten in allgemeinen Weiterbildungsportalen bzw. Portalen zu Studiengängen (Knauer, Oetken, & Schlaak, 2008). Aus den Bereichen der klassischen Werbung oder der Öffentlichkeitsarbeit werden vor allem Beiträge in der regionalen, überregionalen oder fachbezogenen Presse, Informationsfaltblätter (Flyer) oder -veranstaltungen als wichtig erachtet (Hanft, 2008). Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Minks, Netz & Völk (2010) anhand der Befragung von Weiterbildungsverantwortlichen an staatlichen und privaten Hochschulen.

Unabhängig vom eingesetzten Kommunikationsinstrument ist auf Inhaltsebene zu klären, durch welche bereitgestellten Informationen Bildungsangebote werbewirksam präsentiert werden können. Es lassen sich dabei grundsätzlich zwei Kategorien von Kommunikationsinhalten unterscheiden: angebotsbezogene und angebotsübergreifende Informationen.

- *Angebotsbezogene Informationen* beschreiben das Bildungsangebot im engeren Sinne. Sie ermöglichen dem potenziellen Nachfrager, Inhalt und Struktur des Leistungsangebotes und dessen Passfähigkeit zu eigenen Bildungszielen einzuschätzen. Nach Bernecker (2008) umfassen angebotsbezogene Informationen beispielsweise Dauer, Teilnehmeranzahl, Teilnehmervoraussetzungen, Lernziele/Teilnehmernutzen, Bildungsinhalte, Methodik sowie Kosten des Bildungsangebotes.
- *Angebotsübergreifende Informationen* beschreiben Bildungsangebote im weiteren Sinne anhand von Zusatzinformationen. Sie beziehen sich beispielsweise auf die Reputation des Anbieters oder der Dozenten, die Bewertungen von ehemaligen Teilnehmern, Qualitätssiegel, Informationen zur Zertifizierung bzw. Akkreditierung von Angeboten oder Presseberichte. Bernecker (2009) konnte feststellen, dass die Wahrscheinlichkeit der Kursbuchung bei

3 Modellversuch wissenschaftliche Weiterbildung – Entwicklung von Modellen für Planung, Implementierung, Management und Evaluation von weiterbildenden Studiengängen in vernetzten Strukturen (MaweSt).

Angabe von Teilnehmermeinungen um 20% und bei Angabe von Zertifizierungs- und Akkreditierungsinformationen um 80% steigt.

3.4.3 Finanzierungspolitik

Anbieter akademischer Bildungsangebote verfolgen in der Regel monetäre Zielstellungen. Ob das Ziel verfolgt wird kostendeckend zu arbeiten oder ob mit einem Angebot Überschüsse erwirtschaftet werden sollen, ist unerheblich. Im Rahmen der Finanzierungspolitik werden daher Preis- und Erlösmodelle für den ökonomisch nachhaltigen Betrieb von Bildungsangeboten konzipiert und umgesetzt.

Erlösmodelle kennzeichnen die Art und Weise, wie der Bildungsanbieter seine Erlöse erzielt und wie die Geldflüsse verlaufen. Aus der rasanten Verbreitung digitaler Medien in allen Bereichen von Wissenschaft und Bildung resultieren neue Erlösmodelle⁴, von denen nachfolgend einige Ansätze vorgestellt werden.

- Das am stärksten etablierte Erlösmodell im akademischen Weiterbildungsbe-
reich ist das Erheben von *Studien- bzw. Teilnehmergebühren*. Dabei wird vom
Anbieter ein Preis festgelegt, der vom Teilnehmer bereits im Vorfeld der Lei-
stungsbereitstellung zu zahlen ist.
- Beim *Learning-on-Demand-Modell* (ebenso bekannt als Micropayment-An-
satz) kaufen Bildungsinteressierten oder Weiterbildungsverantwortliche le-
diglich einzelne Lernmodule. Voraussetzung für dieses Erlösmodell ist die
konsequente Modularisierung von Angeboten.
- Beim *Pre-Paid-Modell* erfolgt die Abrechnung der Leistung über im Vorfeld
erworbene Verrechnungseinheiten (z. B. Credits) mit beschränkter Gültigkeit.
Der Kunde erwirbt ein Guthaben an Verrechnungseinheiten und kann dieses
dann für den Erwerb von Bildungsmodulen investieren.
- Das *Abonnement-Modell* ist gekennzeichnet durch eine intensive Kunden-An-
bieter-Bindung. Der Kunde bezahlt regelmäßige Mitgliedsbeiträge und kann
dafür auf bestimmte Bildungsdienstleistungen zugreifen. So ermöglicht bei-
spielsweise die Mitgliedschaft in den städtischen Bibliotheken Dresdens auch
die Nutzung von E-Learning-Inhalten.
- Beim *Content-Brokerage-Modell* werden Gebühren oder Provisionen für die
Vermittlung von Geschäftspartnern oder Bildungsangeboten fällig. Der so-

4 Anhaltspunkte zu Erlösmodellen beim E-Learning liefern u. a. Breitner & Hoppe (2005) und Michel (2006).

nannte Broker übernimmt dafür die Präsentation und Distribution der Leistungen. Dieses Erlösmodell ist vor allem für Weiterbildungsportale bzw. -datenbanken vielversprechend.

- Durch das *Sponsoring- oder Werbe-Modell* werden Geschäfts- oder Kooperationspartner an der Finanzierung einer Bildungsdienstleistung beteiligt. Sie erwerben dafür das Recht eigene Leistungen zu platzieren oder Öffentlichkeitsarbeit in eigener Sache zu betreiben.

Von den vorgestellten Erlösmodellen findet das Gebührenmodell die mit Abstand weiteste Verbreitung im Bildungsbereich. Die übrigen Ansätze zeigen jedoch die erweiterten Gestaltungsspielräume, mit denen Bildungsanbieter durch den Einsatz digitaler Medien zusätzliche Erlöse generieren können.

Ein weiterer Schwerpunkt der Finanzierungspolitik, insbesondere bei Erlösgenerierung über Studien- und Teilnehmergebühren, ist die Preisfestlegung. Der Preis spiegelt den Wert und die Qualität der Bildungsdienstleistung wider und muss daher einerseits für den Teilnehmer attraktiv und bezahlbar sein sowie andererseits zumindest zur Kostendeckung beitragen. Es ist zu berücksichtigen, dass Preise als Qualitätsindikatoren fungieren, d.h. ein hoher Preis wird häufig mit hoher Qualität assoziiert (Bernecker, 2008). Für die Preisfestlegung eines wissenschaftlichen Weiterbildungsangebotes können wettbewerbs- oder kostenorientierte Strategien angewandt werden.

Bei der *wettbewerbsorientierten Preisbildung* orientiert sich der Anbieter an den Preisen der übrigen Marktteilnehmer. Ob der Preis für ein Bildungsangebot dem durchschnittlichen Marktpreis entspricht oder bewusst davon abweicht, ist abhängig von der strategischen Zielsetzung des Anbieters. So kann ein Anbieter den Marktpreis bewusst unterbieten, um Kostenführerschaft zu übernehmen oder überbieten, um sich als Premiumanbieter zu profilieren. Der Gegenpol zur wettbewerbsorientierten ist die *kostenorientierte Preisbildung*. Hierbei werden alle verbrauchten Ressourcen (Kosten) als Maßstab für die Preisbildung herangezogen. Das Ziel ist die Kostendeckung. Gemäß Schwendel (2011) sind bei der kostenorientierten Preisbildung von mediengestützten, akademischen Weiterbildungsangeboten u. a. die Kosten für IT-Infrastruktur, Verwaltung, Betreuung von Studienarbeiten und laufende Betreuung, Durchführung von Präsenzphasen, Erstellung von Online-Inhalten, Marketing, Akkreditierung sowie Prüfungen zu berücksichtigen.

3.4.4 Distribution

„Die Distributionspolitik umfasst alle Entscheidungen, die mit dem Weg einer Bildungsleistung zum Endabnehmer im Zusammenhang stehen.“ (Bernecker, 2007, S.

256). Im Rahmen der Distribution von Bildungsdienstleistungen werden Entscheidungen hinsichtlich der Gestaltung der Absatzwege und Absatzorgane, der physischen Verteilung der Dienstleistung sowie der Termin- und Zeitplanung getroffen.

Es wird zwischen direktem und indirektem Absatz unterschieden. Bei einer *direkten Distribution* besteht ein direkter Kontakt zwischen dem Bildungsanbieter und dem Bildungsinteressierten. Bei einer *indirekten Distribution* ist ein Mittelsmann/eine Institution zwischengeschaltet. Die Vermarktung der Bildungsdienstleistung erfolgt dann über rechtlich eigenständige Weiterbildungsinstitutionen. Im Bereich der akademischen Weiterbildung ist der direkte Absatz vorherrschend. Die Mehrzahl der Angebote wird über Fakultäten bzw. Institute, in denen die Beteiligten angestellt sind, distribuiert. Mit dem Auf- und Ausbau der organisationalen Weiterbildungsstrukturen an Hochschulen wächst jedoch die Bedeutung von Kooperationen, d. h. Fakultäten bzw. Institute stellen ihre Weiterbildungsangebote zunehmend im Schulterschluss mit zentralen Weiterbildungseinrichtungen der Hochschulen bereit, wie die aktuelle Untersuchung der HIS GmbH verdeutlicht (Minks, Netz & Völk, 2010).

3.4.5 Personalpolitik

An der Konzeption und Durchführung mediengestützter Bildungsangebote sind unterschiedliche Akteure beteiligt. Beispielhaft zu nennen sind Dozierende, Studiengangverantwortliche, Servicepersonal oder PR-Mitarbeiter. Das Spektrum involvierter Akteure wird noch erweitert, wenn Weiterbildungsinitiatoren mit weiteren Einrichtungen der Hochschule kooperieren, um ihre Angebote besser zu platzieren.⁵

Die unterschiedlichen Erwartungen der Weiterbildungsteilnehmenden an die Interaktionsbeziehungen zu den involvierten Akteuren werden u. a. durch die Untersuchung von Knust & Müskens (2007) deutlich. Durch Befragungen von Weiterbildungsteilnehmern konnten die Autoren zeigen, dass deren präferierter Kommunikationskanal zu Dozierenden die E-Mail, zu Service-Mitarbeitern hingegen das Telefon ist. Ebenso unterscheiden sich die erwarteten Reaktionszeiten für kursbezogene Fragen (24h) von der für organisatorische Fragen (12h). Die Untersuchung von Thuy & Höllermann (2012) unterstreicht die Bedeutung der Kommunikationsqualität, der schnellen Reaktionszeiten, der hohen Erreichbarkeit sowie der Qualifikation und Freundlichkeit des Servicepersonals als maßgebliche Faktoren für eine gelungene Betreuung von Weiterbildungsteilnehmenden.

5 So konnten Knauer, Oetken & Schlaak (2008) zeigen, dass die zentrale Studienberatung oder Presstellen der Hochschulen häufig mit Weiterbildungsverantwortlichen kooperieren, um deren Angebote sichtbarer zu platzieren. Zu einem ähnlichen Schluss kommt die Untersuchung der HIS GmbH: Danach werden insbesondere berufsbegleitende Angebote häufig in Kooperation zwischen Fakultäten und zentralen Einrichtungen für wissenschaftliche Weiterbildung umgesetzt (Minks, Netz & Völk, 2010).

3.4.6 Prozessgestaltung

Bildungsteilnehmer durchlaufen eine Vielzahl von Leistungsprozessen, von der Information über ein Bildungsangebot über die Wissensvermittlung bis hin zur Ausgabe von Zertifikaten oder Bescheinigungen. Durch professionelles Prozessmanagement können die damit assoziierten Bildungs- und Serviceprozesse kundenorientiert gestaltet werden.

Inhaltlich lassen sich Prozesse im Bildungsbereich drei Leistungsphasen zuordnen: der Vorleistungsphase, der Leistungsphase und der Nachleistungsphase (Bernecker, 2009). In der *Vorleistungsphase* soll die Bereitschaft des Bildungsinteressenten, eine Bildungsmaßnahme zu besuchen bzw. zu buchen, gesteigert werden. Übliche Prozesse der Vorleistungsphase sind die Bereitstellung von Beratungsleistungen und Informationen zum Bildungsangebot, die Bewerbung oder Registrierung sowie die Bereitstellung von Vorbereitungsunterlagen. In der *Leistungsphase* findet die Wissensvermittlung bzw. Wissenserarbeitung statt. Flankierend dazu können Bildungsanbieter Serviceleistungen offerieren, wie beispielsweise die Bereitstellung von Unterrichtsmaterial, von Verpflegung und/oder Unterkünften sowie die Organisation von Freizeitaktivitäten. Prozesse der *Nachleistungsphase* sollen die Kundenzufriedenheit nach der Wissensvermittlung sicherstellen und damit einhergehend die Kundenbindung erhöhen. Zu Prozessen dieses Bereiches gehören insbesondere das Beschwerde- und Feedbackmanagement, nachgelagerte Beratungen, Transfersicherung sowie dauerhafte Kontaktpflege. Eine beispielhafte Aufzählung von Serviceprozessen für die Bereitstellung weiterbildender Studienangebote liefern Knauer, Oetken & Schlaak (2008, S. 202 f.). Für die Etablierung professioneller Leistungsprozesse im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung ist der Einsatz digitaler Technologien besonders empfehlenswert. Wie die Erfahrungen im grundständigen Hochschulstudium zeigen, leisten IT-Infrastrukturen wertvolle Dienste für das Ressourcenmanagement, die gesamte Teilnehmerverwaltung sowie bei der Organisation einzelner Lehrveranstaltungen (Wirth, 2005).

3.4.7 Ausstattungspolitik

Durch die Immaterialität von Bildung sind Bildungsanbieter gezwungen, ihre Dienstleistungen zu vergegenständlichen, d. h. für den Kunden sichtbar zu machen (Bernecker, 2007). Aufgabe der Ausstattungspolitik ist deshalb die zielgruppenorientierte Gestaltung der sichtbaren Faktoren von Bildungsdienstleistungen, um das physische Wohlbefinden von Bildungskunden zu fördern. Setzen Bildungsanbieter digitale Medien innerhalb ihrer Angebote ein, so beziehen sich Ausstattungsmerkmale auf die reale und virtuelle Umgebung gleichermaßen.

In der *realen Umgebung* charakterisieren Standort, Schulungsräume, Verpflegung, Schulungsmaterial oder IT-Infrastruktur die Qualität der Ausstattung. In der *virtuellen Umgebung* bestimmen hingegen Usability oder Accessibility von Technologien – unter besonderer Berücksichtigung der Barrierefreiheit und des Gender Mainstreaming – das Wohlbefinden der Teilnehmer. Virtuelle Lernumgebungen, die den vielfältigen Anforderungen der Nutzer entsprechen und durch ihre Beschaffenheit eine angenehme und komfortable Nutzungssituation schaffen, befördern nicht nur das Lernen, sondern hinterlassen positive Eindrücke.

3.5 Maßnahmenkontrolle

Der letzte Schritt der marketingorientierten Bildungsplanung und -umsetzung ist die Marketingkontrolle. Es wird überprüft, ob bzw. inwiefern die eingesetzten Maßnahmen zur Erreichung der gesetzten Zielstellungen beigetragen haben.

Marketingkontrolle kann auf zwei unterschiedlichen Ebenen zu unterschiedlichen Zeitpunkten stattfinden. Bei der Prozesskontrolle wird der Erfolg einzelner Maßnahmen fortlaufend überprüft, um diese während der Implementierung schrittweise optimieren zu können. Beispielhaft hierfür ist die systematische Kontrolle der Nutzeraktivitäten innerhalb internetbasierter Werbe- und Kommunikationskanäle (z. B. Website, Online-Anzeigen). Ebenso kann untersucht werden, inwiefern das Schalten von Anzeigen oder das Verteilen von Informationen über hochschulinterne Kommunikationskanäle (z. B. Presseverteiler, Alumninetzwerke etc.) zu verstärkten Anmeldeaktivitäten führen. Eine weitere Option, die Wirksamkeit einzelner Marketingmaßnahmen zu eruieren, ist die Ergebniskontrolle. Bei dieser Handlungsoption werden Effektivität und Effizienz einzelner Maßnahmen nach der Durchführung einer Bildungsmaßnahme bewertet. Überprüft wird, ob die eingesetzten Maßnahmen zur Erreichung der gesetzten Zielstellungen beigetragen haben.

Für die Beschaffung und Bewertung von Informationen im Rahmen der Marketingkontrolle, lassen sich grundsätzlich drei Vorgehensweisen unterscheiden:

- Das Erheben von objektiven Daten, beispielsweise bezüglich Teilnehmeranzahl, Teilnehmerstruktur, monetäre Zielgrößen, wie Umsatz und Gewinn, Anfragen von Interessenten, Anzahl von positiven und negativen Rückmeldungen sowie finanzielle oder personelle Aufwendungen für einzelne Marketingmaßnahmen.
- Für die Überprüfung von psychographischen Zielstellungen (z. B. Reputationsgewinn, Teilnehmerzufriedenheit) werden bevorzugt Evaluationen durchgeführt. Die Teilnehmer werden direkt zu bestimmten Aspekten der Bildungsmaßnahme und der Marketingaktivitäten befragt.

- Eine weitere Möglichkeit den Erfolg von Marketingmaßnahmen zu beurteilen, ist die Befragung von Personen, die an der Konzeption und Durchführung der Bildungsmaßnahme beteiligt sind. Vor allem Dozenten oder Service-Mitarbeiter haben direkten Kontakt zu den Teilnehmern und können somit die Wirkung einzelner Marketingmaßnahmen gut beurteilen.

Da sich einzelne Kontrollverfahren durch spezifische Vor- und Nachteile auszeichnen, sollten diese im Rahmen einer systematischen Marketingkontrolle miteinander kombiniert werden. Objektive Daten sind zwar einfach zu erheben, lassen jedoch nur bedingt Rückschlüsse auf das Erreichen psychografischer Zielstellung oder die Wirksamkeit einzelner Maßnahmen zu. Durch die Teilnehmerevaluation können wiederum einzelne Maßnahmen, wie beispielsweise Wege des Kontaktaufbaus, Zufriedenheit mit Services, Preiswahrnehmung etc. konkret hinterfragt werden. Unberücksichtigt bleiben hingegen Aussagen von Personen, die sich gegen das Bildungsangebot entschieden haben. Die Beurteilung einzelner Maßnahmen durch die eigenen Mitarbeiter können durch subjektive Werturteile verzerrt werden.

Die in den vorangegangenen Abschnitten präsentierten Informationen zeigen die Spielräume bei der Gestaltung des Marketing von wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten. Dargestellt wurden insbesondere Überlegungen für den Einsatz digitaler Medien innerhalb marketingspezifischer Handlungsfelder, der Angebots-, Kommunikations-, Finanzierungs-, Distributions-, Ausstattungs-, Prozess- sowie Personalentwicklungspolitik. Die Ausführungen sind als Entscheidungsgrundlagen oder Handlungsanleitung zur betrachten, um die Vermarktungsfähigkeit von mediengestützten Weiterbildungsangebote sicherzustellen. Nachfolgend wird durch die Gegenüberstellung der Online-Marketingstrategien von Online-Masterstudiengängen ein Bereich der Marketingkonzeption – die internetbasierte Kommunikationspolitik – herausgegriffen und durch eine empirische Untersuchung vertieft.

4 Online-Marketing beim Masterstudium – ein Vergleich

Wie in Abschnitt 3.4.2 ausführlich thematisiert, ist das Internet das wichtigste Informations- und Kommunikationsmedium für Bildungsinteressierte. Die Online-Präsentation eines Bildungsangebotes in Form einer Website liefert grundlegende Informationen für die Entscheidung eines Individuums für oder gegen die Teilnahme an einer Bildungsmaßnahme. Je ansprechender der Internetauftritt gestaltet ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit der Angebotsbuchung. Zudem entscheidet die Auf-

findbarkeit eines Bildungsangebotes im Internet darüber, ob ein Bildungsinteressierter dieses überhaupt wahrnimmt und als mögliche Alternative für die persönliche Qualifizierung in Betracht zieht. Aus diesen Erwägungen resultieren folgende Fragen für die Gestaltung von Online-Marketingstrategien im Bildungsbereich: Was macht einen gelungenen Internetauftritt aus? Wie kann die Auffindbarkeit von Bildungsangeboten im Internet gewährleistet werden?

Für die Beantwortung dieser Fragestellungen wurden Online-Kommunikationsstrategien von ausgewählten deutschsprachigen Online-Masterstudiengängen gegenübergestellt. Der Vergleich verfolgte die Zielstellungen (1) die Webauftritte der Bildungsangebote zu bewerten, um Good-Practice zu identifizieren und (2) die Auffindbarkeit der Bildungsangebote im World Wide Web zu bewerten, um geeignete Knotenpunkte im Internet für Online-Marketingaktivitäten zu identifizieren. Die nachfolgenden Ausführungen präsentieren Vorgehensweise und zentrale Ergebnisse der Vergleichsstudie.

4.1 Auswahl der Online-Masterstudiengänge

Die Untersuchung konzentriert sich auf Online-Masterstudiengänge. Es wurde davon ausgegangen, dass Anbieter von Online-Mastern wegen des zunehmenden Wettbewerbes und des starken Medienbezuges dieser Angebotsformate im Bereich des Online-Marketings besonderen vorbildhaft agieren, um ihre Angebote anzupreisen.

Tabelle 1: Masterstudiengänge der Stichprobe

Nr.	Bezeichnung	Anbieter
1.	Wissenschaftsmarketing	TUBS GmbH, Tochtergesellschaft der TU Berlin
2.	Logistikmanagement	Universität Stuttgart
3.	Physikalisch – Technische Medizin	Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
4.	Digitale Forensik	HS Albstadt-Sigmaringen, Universitäten Mannheim und Tübingen
5.	Wirtschaftsinformatik	Universitäten Göttingen, Kassel, Leipzig und Saarbrücken
6.	Medieninformatik	Hochschule Emden-Leer
7.	Photovoltaics	Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
8.	International Relations	Freie Universität Berlin
9.	Geoinformationssysteme	Hochschule Anhalt
10.	Soziale Arbeit	FH Fulda, FH Koblenz, FH Potsdam, HS Rhein Main
11.	Intelligente Eingebettete Mikrosysteme	Universität Freiburg
12.	Integrative Begabungs- und Begabtenförderung	Pädagogische Hochschule Karlsruhe

Die Auswahl der Online-Masterstudiengänge erfolgte über die Suchmaschine GOOGLE. Es wurden die ersten zwölf Treffer der Suche nach dem Begriff „Online Master“ in die Stichprobe aufgenommen,⁶ Tabelle 1 fasst die Online-Master der Stichprobe und deren Anbieter zusammen.

4.2 Aufbau und Inhalt der Websites

Im ersten Schritt der Untersuchung wurden Aufbau und Inhalt der Internetpräsenzen der zwölf Online-Masterstudiengänge verglichen. Es sollten Praxisbeispiele gelungener Internetpräsenzen identifiziert sowie Handlungsempfehlungen für die Online-Präsentation von akademischen Weiterbildungsangeboten abgeleitet werden.

4.2.1 Vorgehensweise

Die Bewertung der Online-Master-Websites erfolgte durch fünf studentische Evaluatoren im Zeitraum März/April 2012 anhand von vier Untersuchungskategorien, denen jeweils konkrete Informationen bzw. Funktionalitäten zugeordnet wurden.

- 1.) In der Kategorie *angebotsbezogene Informationen* (siehe Abschnitt 3.4.2) wurden Inhalte, die dazu dienen das jeweilige Bildungsangebot inhaltlich möglichst exakt zu beschreiben, zusammengefasst, wie beispielsweise:
 1. Ziele und Voraussetzungen des Studiums,
 2. Aufbau und Struktur des Studiums,
 3. Verwendete Technologien und Methoden,
 4. Vorgesehener Zeitplan und zu erbringender Workload,
 5. Kosten für das Studium,
 6. Informationen zum Bewerbungsprozess,
 7. Informationen über die Dozenten,
 8. Informationen über den Anbieter des Studienangebotes sowie
 9. Informationen zu Ansprechpartnern und Kontaktzeiten.
- 2.) Inhalte der Kategorie *angebotsübergreifende Informationen* (siehe Abschnitt 3.4.2) dienen dazu die Rahmenbedingungen, unter denen das Bildungsangebot stattfindet, zu beleuchten und liefern entsprechende Zusatzinformationen. Inhaltsbereiche dieser Kategorie sind:
 1. Kooperationsbeziehungen des Anbieters,
 2. Finanzierungsmöglichkeiten,
 3. Informationen zum Studienstandort,
 4. Meinungen und Empfehlungen von ehemaligen Teilnehmern,
 5. Informationen zu Akkreditierungen und/oder Zertifizierungen,

⁶ Die Auswahl erfolgte im Oktober 2011.

6. Presseberichte sowie
 7. Informationen zum Berufsbild.
- 3.) Neben den o. g. Informationen bieten viele Anbieter den Interessierten *Online-Services* an, die dem Website-Nutzer Interaktionen erlauben oder auf Nachfrage weitere Informationen bereitstellen. Insbesondere angebotsbezogene administrative und kommunikative Prozesse können per Online-Services abgewickelt werden. Hierzu gehören:
1. Formulare für die Kontaktaufnahme,
 2. Funktionalitäten für die Online-Bewerbung,
 3. Testzugänge zu zentralen Systemen oder Lerninhalten,
 4. Verlinkung zu Jobportalen,
 5. Verknüpfung zu oder Integration von sozialen Netzwerken,
 6. Bereitstellung interaktive Multimediapräsentationen,
 7. FAQ sowie
 8. News- und Newsletterfunktionen.
- 4.) Die Kategorie *Aufbereitung* zur Gegenüberstellung der Webpräsenzen fasst allgemeine Prinzipien der Websitegestaltung zusammen, wie beispielsweise:
1. Navigation und Struktur der Inhalte,
 2. Verständlichkeit der präsentierten Informationen sowie
 3. Ästhetik der Websitegestaltung.

Die Inhalte der Kategorie 1 (angebotsbezogene Informationen) bewerteten die Evaluatoren anhand ihrer Nützlichkeit durch eine 3-stufige Skala (von 1 [nicht überzeugend] bis 3 [sehr überzeugend]). Die Nützlichkeit drückt aus, in welchem Ausmaß sich die Evaluatoren nach dem Durchlesen der Website über den jeweiligen zu bewertenden Informationsbereich informiert fühlen und spiegelt somit eine angemessene Informationsbreite, -tiefe und -gestaltung wider. Der häufigste Wert aus den Einzelevaluationen wurde anschließend in die Gesamtwertung übernommen. In den Kategorien 2 (angebotsübergreifende Informationen) und 3 (Online-Services) wurde keine qualitative Bewertung der Inhalte vorgenommen, da diese in beiden Fällen eher optional durch den Anbieter zu Verfügung gestellt werden können. Es wurde geprüft, ob die begutachteten Webangebote entsprechende Informationen bzw. Services bereitstellen (x) oder nicht bereitstellen (-). Die Untersuchungsschwerpunkte der Kategorie 4 (Aufbereitung) spiegeln allgemeine Kriterien der Websitegestaltung wider. Die Evaluatoren gaben anhand einer 3-stufigen Skala⁷ ihre subjektive Einschätzung, wie gut oder weniger gut die jeweiligen Kriterien erfüllt wurden. Der

⁷ 1 (nicht überzeugend) bis 3 (sehr überzeugend)

häufigste Wert aus den Einzelevaluationen wurde anschließend in die Gesamtwertung übernommen.

4.2.2 Ergebnisse

Mit Blick auf alle 12 untersuchten Webangebote lassen sich nach der Auswertung der Ergebnisse folgende Schlüsse ziehen. Bis auf wenige Ausnahmen stellen die Anbieter ihre Online-Masterstudiengänge sowohl mit angebotsbezogenen als auch mit angebotsübergreifenden Informationen vor. Besonderen Stellenwert genießen hierbei offensichtlich Informationen über Akkreditierungen, die Finanzierungsmöglichkeiten, den Studienstandort sowie bestehende Kooperationsbeziehungen. Ebenso sind Meinungen von aktuellen oder ehemaligen Teilnehmern oder Presseberichte auf etwa der Hälfte aller Webangebote vorhanden. Online-Services werden etwas zurückhaltender eingesetzt. Mit FAQ und Newsletter überwiegen Serviceformate, die der Information dienen. Etwa die Hälfte aller Anbieter stellen Bildungsinteressenten Multimediapräsentationen und/oder Online-Testinhalte zu Verfügung. Nur drei von den 12 untersuchten Angeboten nutzen hingegen die Möglichkeiten sozialer Netzwerke – beispielsweise durch eigene Facebook- oder Xing-Gruppen.

Bei detaillierter, angebotsbezogener Betrachtung stehen die Internetpräsenzen von zwei Online-Masterstudiengängen besonders heraus: der Online-Master Digitale Forensik (Nr. 4) sowie der Online-Master Intelligente Eingebettete Mikrosysteme (Nr. 11). Beide Webangebote überzeugen durch vielfältige und gut aufbereitete Inhalte zur Beschreibung der Bildungsangebote und der Rahmenbedingungen, durch die Einhaltung allgemeiner Prinzipien der Websitesgestaltung sowie durch die intensive Bereitstellung von Online-Services. Tabelle 2 fasst die Ergebnisse der Vergleichsstudien zusammen.

Tabelle 2: Ergebnisse des Websitevergleiches im Detail

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Angebotsbezogene Informationen	1. Ziele/ Voraussetzungen	2	2	3	3	2	2	1	3	2	2	3	2
	2. Aufbau/ Inhalte	2	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	2
	3. Zeitplan/ Workload	2	2	2	2	1	1	1	-	2	-	2	1
	4. Kosten	3	3	2	3	2	1	-	2	2	2	3	1
	5. Bewerbungsprozess	1	3	2	3	3	3	3	3	2	-	3	2
	6. Dozenten	1	-	3	3	1	2	1	2	3	-	2	-
	7. Technologie/Methoden	3	2	3	2	1	1	-	2	2	-	2	-
	8. Anbieter	2	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	1
	9. Ansprechpartner	2	3	2	3	1	2	2	3	2	1	2	1
Angebotsübergreifende Informationen	1. Kooperationspartner	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	2. Finanzierungsmöglichkeiten	-	X	X	X	-	-	-	X	-	X	X	-
	3. Standort	X	-	X	X	-	X	X	-	X	X	X	-
	4. Meinungen/ Empfehlungen	X	X	X	-	X	-	X	-	-	-	X	-
	5. Akkreditierung	X	X	X	X	-	X	X	-	-	X	X	-

	6. Presseinformationen	-	X	-	X	-	X	X	X	X	-	-	-
	7. Berufsbild	X	-	x	x	-	X	-	-	-	X	-	-
Online-Services	1. Kontaktformular	-	X	X	X	-	-	-	X	-	X	X	-
	2. Online-Bewerbung	-	-	X	X	-	-	X	X	-	-	-	-
	3. Testzugang/ Testinhalte	X	X	X	-	X	-	X	-	-	-	X	-
	4. Jobportal	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-
	5. soziale Netzwerke	-	X	-	-	-	-	-	X	-	-	X	-
	6. Multimediapräsentationen	-	-	X	X	X	-	X	-	X	-	-	-
	7. FAQ	-	X	X	X	-	-	X	X	X	-	X	-
	8. News/ Newsletter	-	X	-	X	-	X	X	X	X	-	-	-
Aufbereitung	1. Navigation/ Struktur	3	2	2	2	1	2	2	3	3	2	3	1
	2. Verständlichkeit	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2
	3. Ästhetik	1	3	2	2	1	2	2	3	3	1	3	1
	Gesamtwert	23	26	26	28	17	21	15	26	27	13	29	13

4.3 Auffindbarkeit der Angebote

Die Bereitstellung einer gut aufbereiteten und inhaltlich aussagekräftigen Website über Studienangebote ist zweifellos einer der wichtigsten Aspekte bei der Akquise von Studiengangsteilnehmern. Häufig gelangen Interessierte jedoch erst über Umwege auf die Webpräsenz eines Bildungsangebotes. Entscheidend ist demnach, über welche Kommunikations- und Interaktionsplattformen im Internet die Angebote auffindbar sind. Der zweite Teil der Vergleichsstudie ging deshalb der Frage nach: *Wie kann die Auffindbarkeit von Bildungsangeboten im Internet gewährleistet werden?*

4.3.1 Vorgehensweise

Zur Analyse onlinebasierter Kommunikationskanäle wurde der Namen des jeweiligen Studienangebotes in die Suchmaschine Google eingegeben, die 10 zuerst gelisteten Treffer⁸ identifiziert und diese anschließend folgenden Kategorien zugeordnet:

- Eigene Website / Hochschulwebsite
- Presseportale
- Weiterbildungsportale
- Fachportale
- Website von Kooperationspartnern
- Soziale Netzwerke

4.3.2 Ergebnisse

Die Bedeutung der eigenen Website konnte durch die Untersuchung unterstrichen werden. In allen Fällen verwiesen die ersten Google-Treffer auf die Webpräsenz des

⁸ Ausgenommen hiervon war der Online-Master „International Relations“, da nur sechs Google-Treffer auf das Angebot referenzierten (Erhebungszeitpunkt Februar 2012).

Angebotes oder zumindest die Webpräsenz der Hochschule. Etwa 10-15% aller Treffer verwiesen jeweils auf Presseportale, Fachportale oder die Website von Kooperationspartnern. Vergleichsweise wenige Treffer führten hingegen zu sozialen Netzwerken. Lediglich in drei Fällen wurde über ein soziales Netzwerk auf ein Studienangebot aufmerksam gemacht. Als effektiver onlinebasierter Distributionskanal für Online-Masterstudiengänge erwiesen sich Weiterbildungsportale. Jedes der untersuchten Angebote war auf mindestens zwei unterschiedlichen Weiterbildungsportalen präsent. 47 aller 116 Treffer entfielen auf Weiterbildungsportale. Tabelle 3 fasst die Ergebnisse zusammen.

Tabelle 3: Verwendete Kommunikationsplattformen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Angebotswebsite	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Presseportale	4	0	3	2	3	0	1	0	2	1	0	1
Weiterbildungsportale	5	3	2	2	5	6	4	4	3	2	6	5
Fachportale	0	3	1	1	1	0	2	0	2	2	0	0
Kooperationspartner	0	2	2	1	0	0	1	0	0	4	0	1
soziale Netzwerke	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
sonstiges	0	0	1	3	0	2	1	1	2	0	2	2

Es konnten insgesamt 28 Portale identifiziert werden, auf denen die Online-Masterstudiengänge präsentiert wurden (siehe Tabelle 4). Mit Blick auf die Trefferanzahl wurden studiengaenge.zeit.de (7 Treffer), fh-studiengang.de (4 Treffer), fern-studium.de (3 Treffer), masterportal.eu (3 Treffer) sowie studis-online.de (3 Treffer) als die am häufigsten genutzten Weiterbildungsportale identifiziert.

Tabelle 4: Verwendete Weiterbildungsportale

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Weiterbildungsportale/-datenbanken	bildung.de											1
	career-woman.org			1								
	emagister.de					1						
	fachhochschule.de										1	
	fern-studium.de					1			1			1
	fernstudium-finden.de										1	
	fernstudium-infos.de			1				1				
	fh-studiengang.de						1	1		1		1

findamaster.com									1				
karriere.de	1												
karriere-ing.de								1					
kursfinder.de								1					
lern-online.net	1												
managerseminare.de	1												
masterportal.eu		1							1			1	
masterstudium.info				1		1							
master-vergleich.com													1
oncampus.de						1							
postgraduate.at												1	
postgraduate.de		1							1				
prowissenschaft.de	1												
studiengaenge.zeit.de	1	1		1		1			1	1	1		
studieren-berufsbegleitend.de					1								
studieren-im-netz.org					1	1							
studis-online.de					1						1		1
study-plus.de												1	
uni-vergleich.de					1								
xstudy.com													1

4.4 Zusammenfassung

Die vorgestellte Vergleichsstudie liefert Hinweise für die Gestaltung der Online-Kommunikationsstrategien im Bereich der akademischen Weiterbildung. Aus den Handlungsfeldern des Marketings wurde die Kommunikationspolitik herausgegriffen und die daraus resultierenden Einsatzpotenziale von Online-Medien analysiert. Die Untersuchung ging der Frage nach, was eine gelungene Internetpräsenz von Bildungsangeboten ausmacht und wie die Auffindbarkeit von Bildungsangeboten im Internet gewährleistet werden kann.

Die Identifizierung von Good Practice liefert Marketing- und Weiterbildungsverantwortlichen Orientierungspunkte für die Gestaltung von Online-Kommunikationsstrategien. Einschränkend ist jedoch anzumerken, dass in der Untersuchung mit Online-Masterstudiengängen ausgewählte Angebote eines speziellen Weiterbildungs-

formates verglichen wurden. Die identifizierten Weiterbildungsportale sind dementsprechend spezialisiert auf die Präsentation von akademischen Studienangeboten und weniger geeignet für die Verbreitung von Weiterbildungsprogrammen in Sinne von Zertifikatskursen, Workshops oder einzelnen Online-Lernmodulen. Ebenso wurde nicht geprüft, ob die Online-Kommunikationsstrategien der untersuchten Online-Masterstudiengängen tatsächlich zu Kursbuchungen oder gar zum wirtschaftlichen Erfolg des jeweiligen Angebotes beigetragen hat. Über die Wirksamkeit der Maßnahmen werden demnach keine Aussagen getroffen. Abschließend ist anzumerken, dass eine onlinebasierte Kommunikationspolitik über die hier thematisierten Maßnahmen hinausgeht. Weitere interessante Handlungsoptionen im Weiterbildungsmarketing stellen beispielsweise die Anwendung von Online-Anzeigen, E-Mail-Kampagnen oder Web 2.0 (Social Software, soziale Netzwerke) dar. Diese Kommunikationsformate sollten daher in zukünftigen Forschungsarbeiten verstärkt berücksichtigt werden.

Literatur

- Bernecker, M. (2007). *Bildungsmarketing*. Köln: Johanna Verlag.
- Bernecker, M. (2009). Bildungsmarketing. In M. Gessler, *Handlungsfelder des Bildungsmanagements. Ein Handbuch*. (183-221). Münster (u.a.): Waxmann.
- Breitner, M. H. & Hoppe, G. (2005). *E-Learning. Einsatzkonzepte und Geschäftsmodelle*. Heidelberg: Springer.
- Collis, B. & van der Wende, M. (2002): *Models of Technology and Change in Higher Education. An international comparative survey on the current and future use of ICT in Higher Education*. Center for Higher Education Policy Studies. Unter: <http://doc.utwente.nl/44610/1/ictrapport.pdf> (18.12.2013).
- Hanft, A. (2008). *Modellversuch wissenschaftliche Weiterbildung – Entwicklung von Modellen für Planung, Implementierung, Management und Evaluation von weiterbildenden Studiengängen in vernetzten Strukturen (MawaSt)*. Oldenburg: Universität Oldenburg, Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement.
- Hanft, A. & Knust, M. (2007). *Internationale Vergleichsstudie zur Struktur und Organisation der Weiterbildung an Hochschulen*. Verfügbar unter: http://www.bmbf.de/pubRD/internat_vergleichsstudie_struktur_und_organisation_hochschulweiterbildung.pdf (12.07.2012).
- Kerres, M., Voß, B. & Ojstersek, N. (2007). Vermarktung von E-Learning als Herausforderung an Hochschulen. In A. Hanft, & A. Simmel, *Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis* (61-75). Münster: Waxmann.
- Kleimann, B. (2008). *Kapazitätseffekte von E-Learning an deutschen Hochschulen. Konzeptuelle Überlegungen, Szenarien, Modellrechnungen*. Verfügbar unter: http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200806.pdf [12.07.2012].

- Kleimann, B. & Wannemacher, K. (2005). *E-Learning an deutschen Hochschulen. Von der Projektentwicklung zur nachhaltigen Implementierung*. Hochschulplanung: Band 165. Hannover: Hochschul-Informations-System GmbH.
- Knauer, A., Oetken, H. & Schlaak, M. (2008). *Modellversuch wissenschaftliche Weiterbildung – Entwicklung von Modellen für Planung, Implementierung, Management und Evaluation von weiterbildenden Studiengängen in vernetzten Strukturen (MaweSt)*, Verfügbar unter: http://www.web.uni-oldenburg.de/download/Abschlussbericht_final_Mawest.pdf [03.03.2012].
- Knust, M. & Müskens, I. (2007). Angebotsgestaltung berufsbegleitender Studiengänge. In A. Hanft, & A. Simmel, *Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis*. (89-105). Münster: Waxmann.
- Meffert, H. (2000). *Marketing*, 9. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Michel, L. (2006). Erlösmodelle im E-Learning. In L. Michel, *Digitales Lernen. Forschungs-Praxis-Märkte*. (203-213). Norderstedt: Books on Demand.
- Minks, K.-H., Netz, N. & Völk, D. (2010). *Berufsbegleitende und duale Studienangebote in Deutschland: Status quo und Perspektiven*. HIS-Forum Hochschule. Hannover: HIS GmbH.
- Röbken, H. (2007). Die Rolle der Hochschulreputation bei der Vermarktung von Weiterbildung. In A. Hanft, & A. Simmel, *Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis* (13-27). Münster: Waxmann.
- Schwendel, J. (2011). *Finanzielle Aspekte bei der Einrichtung von postgradualen Bildungsangeboten*. Verfügbar unter: <https://webconf.vc.dfn.de/p31168924/?launcher=false&fcsContent=true&pbMode=normal> (12.07.2012).
- Schwendel, J., & Fischer, H. (2009). BPS Bildungsportal Sachsen GmbH: Zentrale E-Learning-Dienste aus den Hochschulen für die Hochschulen. In H. Fischer, & J. Schwendel, *E-Learning an sächsischen Hochschulen. Strukturen, Projekte, Einsatzerfahrungen* (39-53). Dresden: TUDPress.
- Seufert, S. (2008). *Innovationsorientiertes Bildungsmanagement: Hochschulentwicklung durch Sicherung der Nachhaltigkeit von e-learning*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Thomaschewski, A. (2007). Vermarktung weiterbildender Studiengänge in der Praxis – Ergebnisse einer empirischen Erhebung. In A. Hanft, & A. Simmel, *Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis*. (113-127). Münster: Waxmann.
- Thuy, P. & Höllermann, P. (2011). *Trendstudie Fernstudium. Aktuelle Trends und Entwicklungen in Fernstudienprogrammen der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland. Internationale Hochschule Fernstudium*. Verfügbar unter: http://www.iubh-fernstudium.de/files/TrendstudieFernstudium2011_screen_quality.pdf (18.12.2013).
- Vaudt, S. & Hagemann, T. (2011). Bildungsmarketing. In C. Griese, & H. Marburger, *Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch*. (97-117). München: Oldenbourg.
- von Hippel, A. (2011). *Zielgruppenorientiertes Bildungsmarketing, Vorlesung: Bildungsprozesse über die Lebensspanne*. Verfügbar unter: http://www.edu.lmu.de/apb/dokumente/materialien/material_ws2011/marketing_25111.pdf (12.07.2012).
- Wirth, M. (2005). Gestaltung transparenter Prozessdefinitionen zur nachhaltigen Implementierung von E-Learning: Erfahrungen an der Universität St. Gallen. In D. Euler, & S. Seufert, *E-Learning in Hochschulen und Bildungszentren* (149-169). München: Oldenbourg.