

Kooperatives Weiterbildungsmarketing

Ein Beitrag zu strategischen Überlegungen für die Verbesserung der Marketingaktivitäten von Weiterbildungsanbietern

KURZFASSUNG: Der Beitrag erörtert, inwieweit Weiterbildungsanbieter das Marketing ihrer Weiterbildungsangebote durch Strategien der Kooperation sowohl mit der Nachfragerseite als auch mit anderen, konkurrierenden Anbietern verbessern können. Dazu werden auf der Basis einer Skizze der Marktstrukturen im Weiterbildungsbereich und des besonderen Charakters von Weiterbildung als Wirtschaftsgut und Dienstleistung Anknüpfungspunkte aufgezeigt.

1. Einleitung

Der Weiterbildungsbereich ist durch einen starken Pluralismus von Anbietern mit sehr unterschiedlichen organisatorischen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen sowie einer vielfältigen und differenzierten Angebotsstruktur charakterisiert.¹ Mit der Expansion der beruflichen Bildung und der knappen Finanzlage der öffentlichen Haushalte werden die Anbieter von Weiterbildung zunehmend gezwungen, ihr Handeln an einer ökonomischen Logik der Produkt- und Kundenorientierung auszurichten.² Gleichzeitig müssen sie eine der Dynamik und dem Wachstum des Weiterbildungsbereichs entsprechende Kapazitäts- und Kompetenzerweiterung vornehmen, um sich im Wettbewerb mit anderen behaupten zu können.³

Zur Bewältigung des Kapazitäts- und Kompetenzproblems bieten sich den Weiterbildungsanbietern eine Reihe von Optionen bei der Auswahl geeigneter Strategien und Maßnahmen.⁴ Da es sich beim Großteil von ihnen um Kleinanbieter handelt⁵, liegt ein Lösungsansatz darin, verstärkt Kooperationsbeziehungen zu anderen Akteuren im Weiterbildungsbereich aufzubauen. Die Besonderheit von Kooperationsbeziehungen zeigt sich in einer bewussten Verhaltensabstimmung der Beteiligten im Hinblick auf eine gemeinsame Zielsetzung, von der erwartet wird, dass sie gemeinsam besser erreicht werden kann, ohne jedoch die Selbstständigkeit der Kooperationspartner aufzugeben.⁶ Weiterbildungsanbieter erwarten sich daher von der Zusammenarbeit mit anderen einen Beitrag, der ihre eigenen Gestaltungsspielräume mittels Ressourcenteilung und Synergiebildung sichert bzw. erweitert.⁷

1 Vgl. Studie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zum europäischen und internationalen Weiterbildungsmarkt 2001, S. 42f.

2 Vgl. DOBISCHAT/BENZENBERG 2002, S. 25

3 Vgl. BMBF 2001, S. 61

4 Vgl. z. B. KAILER 1993

5 Vgl. GRAF 1999 zit. in BMBF 2001, S. 59. Danach verfügen 1998 mehr als zwei Drittel der Anbieter (67,6 %) über maximal fünf feste Mitarbeiter.

6 Vgl. SCHMIDT 1997, S. 11ff.

7 Vgl. BMBF 2001, S. 62

Richtet sich die strategische (Um-)Orientierung von Weiterbildungsanbietern auf eine Kooperation mit anderen Anbietern, dann stellen sich insbesondere zwei grundsätzliche Fragen, die es zu beantworten gilt: 1. Welchen substantiellen Beitrag kann eine Kooperation mit anderen Anbietern zum Abbau von Kapazitätsengpässen und zur Kompetenzerhöhung leisten? 2. Inwiefern können Gegenstand und Form der Anbieterkooperation es ermöglichen, das Spannungsverhältnis von Konkurrenz und Aufeinanderangewiesensein zugunsten eines Wettbewerbsvorteils für alle Beteiligten aufzulösen?

Die Diskussion von Kooperationsfragen im Weiterbildungsbereich provoziert angesichts der Anforderungen an Produkt- und Kundenorientierung geradezu eine Verbindung mit dem Thema Marketing.⁸ Die Bedeutung des Marketing erschließt sich daraus, dass es sämtliche absatzorientierten Aktivitäten von der Marktbeobachtung, -analyse und -prognose über die Planung und den Einsatz geeigneter Instrumente bis hin zur permanenten Kontrolle der getroffenen Entscheidungen umfasst.⁹ Im Weiterbildungsbereich hindern begrenzte Kapazitäten und der damit einhergehende Zwang, Prioritäten setzen zu müssen, die Anbieter jedoch oftmals daran, eine Strategie für ein solch umfassendes Marketing zu entwickeln und umzusetzen. Dies führt auf der operativen Ebene zu Defiziten bei der Gestaltung des Marketingmix in Form einer adäquaten Produkt-, Kontrahierungs- Distributions- und Kommunikationspolitik. In der Konsequenz erschweren der suboptimale Einsatz von Marketinginstrumenten bzw. die mangelhaften Informationen über Absatzmöglichkeiten die Kontaktaufnahme und den Dialog mit aktuellen und potentiellen Kundengruppen. Für Weiterbildungsanbieter, die aus Kompetenz- oder Kapazitätsgründen alleine nicht in der Lage sind, das Marketing von Weiterbildungsangeboten umfassend zu betreiben, bietet sich deshalb die Option an, in diesem Bereich mit anderen zu kooperieren.

Im folgenden soll gezeigt werden, welche strategische Bedeutung Kooperationen für die besondere Herausforderung des Marketing von Weiterbildungsangeboten haben können. Dazu sollen die Marktstrukturen im Weiterbildungsbereich sowie der Dienstleistungscharakter und die Vermarktungsfähigkeit von Weiterbildungsangeboten skizziert werden. Anschließend werden Kooperationsstrategien vorgestellt und ihr Beitrag für eine Verbesserung der Marketingaktivitäten von Weiterbildungsanbietern erörtert. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf einer anbieterorientierten Strategie der Kooperation. Zur Veranschaulichung dienen beispielhaft die Ergebnisse von unveröffentlichten Erhebungen zum Kooperationsinteresse und zum Marketingbedarf, die im Rahmen des regionalen Bildungsträgernetzwerkes und Kooperationsprojektes *PALATINET – Bildungsnetz Pfalz* bei Weiterbildungsanbietern in der Region südliche und westliche Pfalz durchgeführt wurden.

8 z. B. SCHEFF 1999, KAILER 1993

9 Vgl. MEFFERT 1986, S. 37

2. Weiterbildungsmarkt und Weiterbildungsgüter

2.1. Marktstrukturen im Weiterbildungsbereich

Seit den 80er Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts nimmt die Bedeutung des Dienstleistungssektors, etwa gemessen am Anteil der dort Beschäftigten oder der Bruttowertschöpfung im Verhältnis zu den anderen Wirtschaftsbereichen, stetig zu. Zu diesem sogenannten tertiären Sektor zählt auch der Markt für Bildungsgüter und damit der Bereich der Weiterbildung.¹⁰ Neben Erwerbszahlen und Bruttowertschöpfung kann als weiterer Indikator für den Bedeutungszuwachs des Dienstleistungssektors die wachsende Zahl an Gesetzesregelungen für diesen Wirtschaftsbereich gelten.¹¹ Folgt man dieser Einschätzung, dann lässt sich die gestiegene Bedeutung des Weiterbildungsbereichs u. a. an der Zahl der in den letzten Jahren entstandenen Ländergesetze ablesen.

Aufgrund der besonderen rechtlichen Situation sowie bedingt durch spezifische Finanzierungsmechanismen hat sich im Weiterbildungsbereich eine dichotome Struktur ausgeprägt.¹² Insbesondere der beruflich orientierte Bereich der Weiterbildung lässt sich als Ausdruck von Regulations- und Finanzierungsmechanismen interpretieren, die eine Unterscheidung zweier großer Teilbereiche bedingen. Die „dualistische Segmentation“ der beruflichen Weiterbildung kann entlang einer Demarkationslinie nachvollzogen werden, die einen öffentlich finanzierten und geordneten Teilbereich von einem privatwirtschaftlich finanzierten und geordneten Teilbereich trennt.¹³ Weiterbildung ist demnach nur dort vollständig privatisiert, wo sie sich in den von den öffentlichen Regulations- und Finanzierungsmechanismen nicht besetzten Räumen bewegt. Solches trifft ausschließlich für die betriebliche Weiterbildung zu, da sie sich in einer „einzelwirtschaftlichen Privatsphäre“ vollzieht.¹⁴ Dies lässt den Schluss zu, dass es sich im Weiterbildungsbereich weniger um einen einheitlichen Markt als vielmehr um „Weiterbildungsmärkte“ handelt.¹⁵

Vor dem Hintergrund des Spannungsverhältnisses von Staat und Privatwirtschaft im Weiterbildungsbereich identifiziert FAULSTICH auf der institutionellen Ebene vier Institutionensegmente, mit deren Hilfe er Weiterbildungsanbieter typologisiert. Im ersten Segment werden die Träger und Einrichtungen der öffentlichen Erwachsenenbildung verortet. Dem zweiten Segment wird die Gruppe der partikularen Erwachsenenbildungsträger zugeordnet, wie sie etwa von den Bildungseinrichtungen der Gewerkschaften, Kirchen und Verbände repräsentiert werden. Im dritten Segment finden sich die kommerziellen Anbieter und Unternehmen, die Weiterbildung „verkaufen“. Im vierten Segment schließlich werden die betrieblichen Weiterbildungseinrichtungen und –abteilungen von Unternehmen lokalisiert.¹⁶ FAULSTICH

10 Vgl. z. B. CORSTEN 1990, S. 7

11 Vgl. MEFFERT/BRUHN 2000, S. 16

12 Vgl. ROHLMANN 1997, S. 66f.; ROHLMANN charakterisiert die Struktur im Weiterbildungsbereich als „duales System“ und vergleicht sie mit derjenigen der Fernseh- und Rundfunkanstalten, wengleich deren rechtsstaatliche Legitimation eine andere sei (ebd.).

13 Vgl. HARNEY 1998, S. 18

14 Vgl. HARNEY 1998, S. 19

15 Vgl. ROHLMANN 1997, S. 68

16 Vgl. FAULSTICH 1997, S. 143ff. Demgegenüber subsumiert PECH die privaten Einzelanbieter zusammen mit den betrieblichen Bildungseinrichtungen unter ein Segment und unterscheidet

stellt fest, dass die Entwicklungsdynamik im Weiterbildungsbereich hin zu einer verstärkten Markt- und Kundenorientierung die Schnittmengen der Institutionensegmente vergrößert hat.¹⁷ Diese Überschneidungen können zum einen als Anknüpfungspunkte für Anbieterkooperationen über institutionelle Bereiche hinweg gewertet werden. Zum anderen können sie als Indiz einer verschärften Wettbewerbssituation betrachtet werden, die den gesamten Weiterbildungsbereich erfasst.

2.2. Weiterbildung als Dienstleistung

Legt man eine gütertypologische Unterscheidung etwa in Anlehnung an CORSTEN zugrunde, lässt sich Weiterbildung¹⁸ der Kategorie der Wirtschaftsgüter zurechnen. Wirtschaftsgüter sind Waren oder Dienstleistungen, die nicht in ausreichender Menge zur Verfügung stehen, um alle entsprechenden Bedürfnisse befriedigen zu können. Zur Verringerung der Knappheit müssen diese Güter deshalb bewirtschaftet werden.¹⁹ Hinreichend für eine Zuordnung von Weiterbildung in die Kategorie der Wirtschaftsgüter ist es, wenn die Planung, Vorbereitung und Durchführung von Weiterbildungsprozessen als Kombination von Leistungsfaktoren innerhalb eines organisierten Rahmens erfolgt. Handelt es sich hingegen um autodidaktische oder informelle Weiterbildungsprozesse, trifft die Bezeichnung Wirtschaftsgut nicht zu.²⁰ Demzufolge kann Weiterbildung dann unter den Dienstleistungsbegriff subsumiert werden, wenn sie als Wirtschaftsgut fungiert, d. h. sich in organisierten und institutionalisierten Zusammenhängen ereignet.

Um Anknüpfungspunkte einer Marketingstrategie für die Dienstleistung Weiterbildung zu erarbeiten, ist es sinnvoll, den Charakter von Dienstleistungen näher zu bestimmen. Einen fruchtbaren Vorschlag bietet HILKE an, indem er versucht, mit Hilfe eines Phasenmodells den Dienstleistungsbegriff mehrdimensional zu bestimmen. Das Modell unterscheidet insgesamt drei Phasen: die Phase der Potentialorientierung, die Phase der Prozessorientierung sowie die Phase der Ergebnisorientierung.²¹ Das 3-Phasen-Modell erlaubt es, eine begriffliche Unterscheidung vorzunehmen und konstitutive Merkmale von Dienstleistungen zu benennen.

Die Phase der Potentialorientierung verweist auf die Fähigkeit und Bereitschaft zur Dienstleistung als Voraussetzung dafür, dass eine Dienstleistung überhaupt generiert bzw. erbracht werden kann. Der Anbieter muss zur Erbringung einer Dienstleistung über die dafür notwendigen und erforderlichen Fähigkeiten verfügen. Darüber hinaus muss er die Bereitschaft zeigen, seine Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen und die Dienstleistung bei entsprechender Nachfrage auch tatsächlich erbringen zu wollen.²²

In der Phase der Prozessorientierung steht der Tätigkeitsaspekt von Dienstleistungen im Vordergrund. Kennzeichnend für ihn ist die Gleichzeitigkeit der Erstel-

demzufolge nur drei große institutionelle Bereiche: öffentlich-rechtliche, privat-gemeinnützige und privat-kommerzielle Anbieter (PECH 2001, S. 26ff.)

17 Vgl. FAULSTICH 1997, S. 149

18 Berufliche Weiterbildung wird im folgenden mit Weiterbildung gleichgesetzt

19 Vgl. CORSTEN 2000, S. 319f.

20 Vgl. ROHLMANN 1989, S. 59

21 Vgl. HILKE 1994, S. 213

22 Vgl. HILKE 1994, S. 214f.

lung und Inanspruchnahme von Dienstleistungen. Während das Dienstleistungsergebnis wie z. B. im Falle von Bildung nachhaltig und dauerhaft sein kann, ist das Produkt der Dienstleistung selbst nicht lagerfähig. Bedingt durch den Aspekt der Synchronizität, können Dienstleistungen deshalb nur in dem Moment in Anspruch genommen werden, in dem sie erstellt werden.²³

Erbracht und in Anspruch genommen werden kann die Dienstleistung jedoch erst, wenn der Dienstleistungsnachfrager seinerseits bereit ist, den „Gegenstand“ der Dienstleistung dem Dienstleistungsanbieter zur Verfügung zu stellen. Bei diesem „Gegenstand“ kann es sich z. B. um ein materielles Gut handeln (etwa das Auto des Dienstleistungsnachfragers in einer Reparaturwerkstatt). Es kann sich aber auch um die Person des Dienstleistungsnachfragers selbst handeln, wie dies bei Bildungsprozessen allgemein der Fall ist.²⁴

Die Existenz und Bereitstellung dieses in der Literatur als „externer Faktor“ bezeichneten Gegenstands ist unabdingbare Voraussetzung für die Produktion von Dienstleistungen und damit konstitutives Merkmal. Das Ergebnis und die Qualität von Dienstleistungen hängen in ganz entscheidendem Maße von der Fähigkeit und Bereitschaft zur Integration dieses externen Faktors in den Dienstleistungsprozess ab.²⁵

Die dritte Phase bezieht sich auf das Ergebnis des Dienstleistungsprozesses im Sinne einer abgeschlossenen Tätigkeit. Konstitutives Merkmal in dieser Phase ist die „Immaterialität“ des Dienstleistungsergebnisses. Im Gegensatz zu einer Sachleistung, die in einem materiellen Gut besteht, ist bei der Dienstleistung das Ergebnis nicht körperlich bzw. nicht greifbar. Dienstleistungsergebnisse werden daher als „Wirkungen“ umschrieben, die sich beim Dienstleistungsnachfrager konkretisieren; z. B. in Form von Mobilität (repariertes Auto) oder Bildung (erfolgreiche Teilnahme an einer Weiterbildungsveranstaltung).²⁶

Die drei konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen – Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, Einbezug des externen Faktors, Immaterialität – können auch Weiterbildungsleistungen zugeschrieben werden, wenn sie sich wie oben dargestellt als Wirtschaftsgüter manifestieren (vgl. Abb.). Die direkte Bezogenheit der Dienstleistung Weiterbildung auf die Person des Nachfragers impliziert dabei eine zusätzliche Bedeutung der Beziehung zwischen Anbieter und Abnehmer von Weiterbildung.

Im folgenden soll vor dem Hintergrund der skizzierten Besonderheiten des Weiterbildungsbereichs, des Gutscharakters von Weiterbildung und der Besonderheiten von Dienstleistungen erörtert werden, inwieweit zum einen mit abnehmer- und zum anderem mit anbietergerichteten Kooperationen das Marketing von Weiterbildung strategisch ausgerichtet werden kann.

23 Vgl. MEFFERT/BRUHN 2000, S. 51

24 Vgl. HILKE 1994, S. 215

25 Vgl. HILKE 1994, S. 216

26 Vgl. HILKE 1994, S. 217; zur Kritik am Merkmal der Immaterialität von Dienstleistungen vgl. z. B. MEYER 1983, S. 20f.

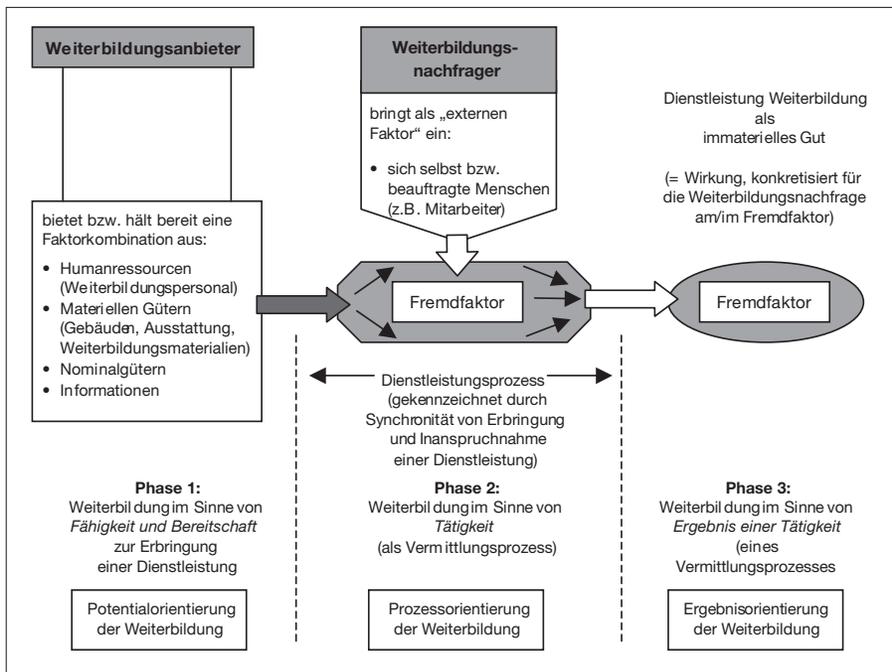


Abb.: Phasenbezogener Zusammenhang zwischen den drei konstitutiven Merkmalen der Dienstleistung Weiterbildung (in Anlehnung an HILKE 1994)

3. Kooperation als Marketingstrategie im Weiterbildungsbereich

In der Theorie des Marketing bezeichnen Kooperationen eine spezifische Form der Marktteilnahme. Ein Weiterbildungsanbieter kann sich im Rahmen einer bestimmten Marketingstrategie für eine kooperierende Verhaltensweise gegenüber anderen Akteuren auf dem Weiterbildungsmarkt entscheiden. Unterstellt man, dass es sich bei den zentralen Akteuren im Weiterbildungsbereich im wesentlichen um solche vom Typ Anbieter und Nachfrager handelt, sind zwei Ausrichtungen kooperierenden Marktverhaltens denkbar: eine Strategie der abnehmerorientierten Kooperation und eine Strategie der wettbewerbs- bzw. anbieterorientierten Kooperation.²⁷

Aus Sicht der abnehmerorientierten Strategie bemisst sich der Wert einer kooperierenden Verhaltensweise daran, inwieweit es einem Weiterbildungsanbieter gelingt, potentielle und tatsächliche Nachfrager zu gewinnen und ihre Bedürfnisse zu befriedigen. In der Perspektive des wettbewerbsorientierten Verhaltens stellt sich ein Weiterbildungsanbieter dem Wettbewerb mit anderen Anbietern, indem er versucht, sich über den Weg der Kooperation Vorteile zu erarbeiten, welche die eigene Marktposition verbessern.²⁸ D. h. die Anbieter kooperieren

27 Vgl. BERNECKER 2000, S. 159ff.; BERNECKER nennt als weitere Strategien der Marktteilnahme die Verhaltensweisen gegenüber Absatzmittlern und Anspruchsgruppen

28 Vgl. BERNECKER 2000, ebd.; trotz des offensiven Vorgehens bezeichnet BERNECKER Kooperation als eine konventionelle Verhaltensstrategie, da sie sich an allgemeinen Standards und

bevor sie miteinander in Wettbewerb treten, um damit beispielsweise ihre Kostensituation zu verbessern. Letztere wiederum bestimmt die Preiskalkulation mit und ist damit wettbewerbsbedeutsam. Grundsätzlich versprechen sich die Kooperationspartner in beiden Kooperationsformen ökonomische Vorteile für alle Beteiligten (win-win-Situation), bei denen sie aber keine direkte Konkurrenzsituation wahrnehmen können (z. B. bessere Ansprache von Kunden für alle – der Kunde entscheidet dann).

3.1. Kooperatives Weiterbildungsmarketing als abnehmergerichtete Strategie

Die Besonderheiten von Dienstleistungen gegenüber anderen Wirtschaftsgütern haben Auswirkungen auf den Absatz dieser Güter am Markt. Aus jedem der drei konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen resultiert eine Reihe von Implikationen, die eine besondere Berücksichtigung der Abnehmerseite verlangen. Für das Dienstleistungsmarketing stellt sich aus der Perspektive des Absatzes zunächst die Aufgabe, das Dienstleistungsangebot an den Bedürfnissen von Kunden auszurichten, es erfolgreich zu vermarkten und gegenüber konkurrierenden Angeboten abzugrenzen.²⁹

Das Merkmal der Leistungsfähigkeit und –bereitschaft bedeutet für den Dienstleistungsanbieter unter Marketinggesichtspunkten, dass er in der Lage sein sollte, seine spezifischen Kompetenzen gegenüber den potentiellen Nachfragern zu dokumentieren.³⁰ Bei Dienstleistungen, die – wie im Weiterbildungsbereich – hohe personale Kompetenzen erfordern, ist es wichtig, auch das Personal als profilierendes Element herauszustellen. Daneben erfordert die Gleichzeitigkeit von Dienstleistungserstellung und -inanspruchnahme eine hohe Flexibilität bei der Programmplanung. Für ein erfolgreiches Marketing von Weiterbildungsangeboten bedeutet dies, einen Abstimmungsprozess zwischen Anbieter und Abnehmer in Gang zu setzen, der über den eigentlichen Weiterbildungsprozess hinausreicht. Solche Abstimmungsprozesse finden ihren Ausdruck beispielsweise in Weiterbildungsbedarfsanalysen und didaktischen Designs, die vor einer Qualifizierungsmaßnahme erstellt werden oder in Evaluationen und Dokumentationen der Lern- bzw. Anwendungserfolge im Anschluss an eine Qualifizierungsmaßnahme.

Die Besonderheit des externen Faktors zeigt sich im Dienstleistungserstellungsprozess darin, dass der Anbieter nicht frei über ihn verfügen kann. Er bleibt vielmehr in der Verfügungsgewalt des Leistungsabnehmers. Für den Absatz von Dienstleistungen ergibt sich aus der Notwendigkeit, den externen Faktor trotz seiner Unkontrollierbarkeit zu integrieren, eine zweifache Unsicherheit, die mit Hilfe geeigneter Marketingaktivitäten kompensiert werden muss.³¹ Die erste Unsicherheit besteht darin, dass weder der Dienstleistungsanbieter noch der -nachfrager umfassend über die besonderen Voraussetzungen und Eigenschaften des anderen informiert sind. Die Ökonomen sprechen hier von einer ungleichen Infor-

Vorgaben orientiert. Er grenzt sie gegenüber einer Konflikt-Strategie ab, die versucht Konventionen zu durchbrechen und durch aggressives Verhalten Marktanteile zu gewinnen bzw. die Marktführerschaft zu übernehmen.

29 Vgl. RODE 2001, S. 21ff.

30 Vgl. MEFFERT/BRUHN 2000, S. 55

31 Vgl. MEFFERT/BRUHN 2000, S. 57f.

mationsverteilung, die auf Seiten der Nachfrage zu einer subjektiven Unsicherheit führen kann.³² Die Informationsdefizite können die Inanspruchnahme der Dienstleistung und damit deren Kauf verhindern. Zweitens beeinflusst der externe Faktor mit seinen (positiven und/oder negativen) Wirkungen den Prozess und das Ergebnis der Dienstleistungserstellung. Damit erweist sich die Dienstleistung im Hinblick auf den externen Faktor als schwer standardisierbar und das Ergebnis der Dienstleistungserstellung kann nicht garantiert werden.³³ Angesichts dieser Unsicherheiten muss dem Dienstleistungsanbieter daran gelegen sein, ein möglichst klares Bild darüber zu vermitteln, was den Nachfrager bei einer Inanspruchnahme erwartet und wie er sich gegebenenfalls darauf vorbereiten kann.

Die Marketingrelevanz, die sich aus dem Merkmal der „Immaterialität“ ableiten lässt, zielt im wesentlichen auf die Darstellung von etwas, was an sich nicht abbildbar ist.³⁴ Dienstleistungen als immaterielle Gegenstände müssen daher materialisiert und greifbar gemacht werden, um die Aufmerksamkeit und das Interesse von potentiellen Nachfragern zu wecken.³⁵ Eine zusätzliche Marketing-schwierigkeit ergibt sich daraus, dass die Dienstleistung zum Zeitpunkt des Angebots als Ergebnis oder Produkt noch nicht vorliegt. Ein Angebot kann deshalb nur mittelbar in Form eines Versprechens erfolgen und der Anbieter ist gefordert, über eine ‚High-Touch-Beziehung‘ zum Abnehmer ein Vertrauensverhältnis herzustellen und Glaubwürdigkeit zu erzielen.³⁶

Wendet man die skizzierten Marketingkonsequenzen von Dienstleistungsmerkmalen auf Weiterbildungsangebote an, dann wird die Bedeutung einer engen Abstimmung von Angebot und Nachfragerbedürfnissen besonders deutlich. Der Beitrag einer Strategie des kooperativen Verhaltens gegenüber der Abnehmerseite lässt sich zum einen im Hinblick auf den Abbau von Unsicherheiten und Informationsdefiziten begründen.³⁷ Unabhängig davon, ob für die Teilnahme an Weiterbildungsaktivitäten objektiv eine Notwendigkeit besteht, hängt die Inanspruchnahme zunächst von den subjektiven Motiven der Nachfrager ab. Bleibt ungewiss oder unbekannt, welchen Beitrag bestimmte Weiterbildungsangebote leisten können, um konkrete Ziele zu erreichen oder Probleme zu lösen, führt dies dazu, dass der Einzelne keine besonderen Präferenzen für die Teilnahme an Weiterbildungsaktivitäten entwickelt.³⁸ Dagegen kann eine entsprechende und angemessene Information über Weiterbildungsangebote dazu beitragen, den Nutzen und die Anwendbarkeit von Lernergebnissen für den konkreten Bedarfsfall zu verdeutlichen und die Unsicherheiten in der Bewertung durch die Nachfrager abzubauen. Somit hängt der Verzicht auf oder die Inanspruchnahme von Weiterbildung davon ab, ob bzw. wie umfassend sich die Nachfrager über das verfügbare Angebot und deren Qualität zu informieren imstande sind.³⁹ Erfolgen die Entschei-

32 Vgl. MEFFERT/BRUHN 2000, S. 62ff.

33 Die vertragliche Grundlage zwischen Anbieter und Abnehmer von Dienstleistungen bildet daher der Dienstvertrag. Im Unterschied zum Werkvertrag schuldet der mit dem Dienstvertrag verpflichtete Anbieter dem Abnehmer nur eine Tätigkeit, nicht aber einen bestimmten Erfolg.

34 Vgl. HILKE 1994, S.223

35 Vgl. MEFFERT/BRUHN 2000, S. 51f.

36 Vgl. auch WILBERS 1996, S. 233

37 Vgl. z. B. KAILER 1993, SCHMIDT-LAUFF 1999, STAHL 1994

38 Vgl. SCHLUTZ 1999, S. 30

39 Vgl. STORK 1999, S. 58

dungen auf der Grundlage unzureichender Informationen entstehen Präferenzverzerrungen.

Die Relevanz einer Kooperationsorientierung in Richtung Abnehmer zeigt sich aber auch in dem gemeinsamen Ziel, die Erfolgchancen von Weiterbildungsaktivitäten im Sinne erfolgreicher Lernprozesse zu optimieren. Da der Bildungserfolg aufgrund der besonderen Merkmale von Weiterbildungsdienstleistungen nicht vorab garantiert werden kann, hängt die Bewältigung der Lernaufgaben und das Erreichen der Lernziele im Weiterbildungsprozess einerseits vom Potential und den Fähigkeiten der beteiligten Personen ab. Andererseits ist der Anbieter aufgefordert, an die Ausgangslage der im Weiterbildungsprozess beteiligten Personen anzuknüpfen, um die angebotene Leistung im Sinne der erwünschten Lernergebnisse erbringen zu können.⁴⁰ Deshalb bezeichnet SCHULTZ den Prozess der Integration des externen Faktors in das Weiterbildungs-geschehen als „Suchbewegung“, bei der Weiterbildungsinteressierte und Weiterbildungsanbieter sich mit dem Ziel der erfolgreichen Passung von Bedarf und Angebot aufeinander zu bewegen.⁴¹

In einer solchen Perspektive gewinnt die Kommunikationspolitik im Marketingmix eine zentrale Bedeutung. Die Entwicklung passungsgerechter Weiterbildungsangebote hängt dann davon ab, inwieweit es gelingt, mit Hilfe des Einsatzes von geeigneten Kommunikationsinstrumenten eine Verbindung herzustellen zwischen anreizschaffenden Aktivitäten der Anbieter und der Signalisierung von Kaufinteressen im Sinne eines individuellen Problemlösungsbedarfs seitens der potentiellen Abnehmer. Indem Anbieter und Abnehmer voneinander lernen, sich gegenseitig über ihre Potentiale und Interessenlagen aufklären und auf der Basis dieser wechselseitigen Lernprozesse bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote generieren, wird die Kommunikation mit den Abnehmern zur „Entwicklungsinstanz pädagogischer Innovationen“.⁴² SLOANE gelangt zu der Feststellung, dass die Kommunikationspolitik im Bildungsmarketing zu einer Querschnittsaufgabe wird, die sämtliche Entscheidungsbereiche des Marketingansatzes durchziehen muss.⁴³

3.2. Kooperatives Weiterbildungsmarketing als anbietergerichtete Strategie

3.2.1. Anbieterkooperationen im Weiterbildungsbereich

In der neueren Marketing-Literatur wird davon ausgegangen, dass der Absatz von Dienstleistungen am Markt de facto nicht in Form von Einzelleistungen erfolgt, sondern als eine Reihe von kombinierten Teilleistungen.⁴⁴ Deshalb werden Vermarktungskonzepte von Dienstleistungen nicht mehr allein in ihrer Eignung für

40 Vgl. SCHLUTZ 1999, S. 29ff.

41 ebd.

42 Vgl. SLOANE 1997, S. 39

43 Vgl. SLOANE 1997, S. 51; zur Stellung der Kommunikationspolitik im Marketingmix vgl. auch BRUHN 1997, S. 48ff. – Sloane verweist gleichzeitig auf die Problematik, dass nur vermarktungsrelevant werden könne, was als Information im Markt verfügbar ist. D. h. Bildungsideen und pädagogische Ideale können nur dann fruchtbar gemacht werden, wenn sie auf dem Bildungsmarkt von Bedeutung sind. Deshalb müsse gegebenenfalls der Staat seiner ordnungspolitischen Aufgabe gerecht werden und als pädagogisches Regulativ in Erscheinung treten (vgl. SLOANE 1997, S. 39).

44 Vgl. ENGELHARDT et. al. 1994, S. 42f.

einzelne Wirtschaftsgüter bewertet, sondern auch in ihrer Ausrichtung auf sogenannte Absatzobjekte. Solche Absatzobjekte bestehen aus einem Bündel von (teilweise unterschiedlichen) Wirtschaftsgütern, die Anbieter zur Befriedigung von Nachfragebedürfnissen schnüren. Die Leistungsbündel werden entweder nachfrageinduziert erstellt – etwa beim Wunsch nach Problemlösungen ‚aus einer Hand‘ – oder angebotsinduziert, beispielsweise durch die Individualisierung von Leistungen.⁴⁵

Im Weiterbildungsbereich sehen sich insbesondere Kleinanbieter oft nur unzureichend in der Lage, Leistungsbündel – wie z. B. in Form von Weiterbildungsberatungen, Weiterbildungsbedarfsanalysen, Curriculumentwicklungen, Transferkontrollen, etc – umfassend zu erstellen und anzubieten.⁴⁶ Eine zusätzliche Herausforderung liegt darin, die gebündelten Teilleistungen als Absatzobjekte mit den richtigen Instrumenten und Aktivitäten in einem angemessenen Umfang zu vermarkten. Deshalb soll im folgenden diskutiert werden, inwieweit über ein kooperatives Verhalten gegenüber Wettbewerbern den Herausforderungen des Absatzes von Weiterbildungsangeboten besser begegnet werden kann.

Die Forderung nach Kooperation im Weiterbildungsbereich blickt auf eine lange Tradition. Eine erneute Konjunktur erlebte sie in den 70er Jahren. Mit der Aufnahme in den Bildungsgesamtplan von 1973 entwickelte sie seinerzeit eine neue Qualität.⁴⁷ Ziel der Kooperationsforderung im Bildungsgesamtplan war eine systematische Einbeziehung der pluralen Angebotsformen in der Weiterbildung in den öffentlichen Zuständigkeitsbereich.⁴⁸

Die Planungsvorgabe fand ihren Niederschlag in einer Vielzahl von Landesgesetzen zur Weiterbildung, in denen die Kooperationsbereitschaft von Anbietern und die Einrichtung von Kooperationsgremien gesetzlich reglementiert wurde.⁴⁹ Über eine Kooperation der Anbieter im Weiterbildungsbereich erhoffte sich die öffentliche Hand eine bessere Allokation von öffentlichen Mitteln und die Vermeidung einer unwirtschaftlichen Finanzierung von Doppel- und Mehrfachangeboten.⁵⁰

Seit den 90er Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts vollzieht sich die Diskussion um das Pro und Contra von Kooperationsansätzen in der Weiterbildung auch im Zusammenhang mit Überlegungen, den öffentlich regulierten Bereich der Weiterbildung zu regionalisieren. Vorangetrieben werden soll die Regionalisierung der Weiterbildung durch die Initiierung und Konzentration von Kooperationsbeziehungen in regionalen Netzwerken. Der Netzwerk-Ansatz als Rahmen, der die Kooperationsbeziehungen zwischen Akteuren im Weiterbildungsbereich auf Dauer stellen soll, wird vor dem Hintergrund einer Regionalisierungsstrategie als „zukunftsweisendes Politikmodell“ diskutiert.⁵¹ Unter dieser Perspektive werden (Weiter-)Bildungsträgernetzwerke zu einem wettbewerbs(mit)entscheidenden Faktor der Regionalentwicklung.⁵²

45 ebd.

46 Vgl. STAHL 1994, S. 39f.; SCHÖNFELD/STÖBE 1995, S. 82f.

47 Vgl. SCHIERSMANN 1997, S. 99ff.

48 Vgl. ROHLMANN 1989, S. 31

49 Vgl. DOBISCHAT/BENZENBERG 2002, S. 224

50 zur Kritik an dieser Begründung vgl. ROHLMANN 1989, S. 53

51 Vgl. FAULSTICH/ZEUNER 2001, S. 101

52 Vgl. z. B. DOBISCHAT/BENZENBERG 2002; SCHEFF 1999

Die Diskussion von Kooperationsbeziehungen im Zusammenhang mit Netzwerkorganisationen findet aber nicht nur in einer regional geographischen Perspektive statt. Bildungsträgernetzwerke als besondere Gestaltungsform von Kooperationsbeziehungen werden auch in Bezug auf weitere Spezifizierungs- und Gestaltungskriterien diskutiert. Üblicherweise geht es auch um Fragen nach den Führungsstrukturen (dezentral oder strategisch-hierarchisch), nach dem Formalisierungsgrad der Beziehungen zwischen den Beteiligten, nach den Zugangsmöglichkeiten (offen oder exklusiv), nach der Entstehung (freiwillig oder oktroyiert) und nach den Zielsetzungen (ökonomisch oder bildungspolitisch).⁵³

Auch im Rahmen von Netzwerken liegen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperationsbeziehung grundsätzlich jedoch zuallererst im Vorhandensein und Überwiegen konvergenter Motive und im wechselseitigen Vertrauen der potenziellen Kooperationspartner begründet.⁵⁴ Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, kann Kooperation nicht gelingen. Bei einer ausschließlich von außen oktroyierten Zusammenarbeit sind solche Voraussetzungen nicht erfüllt. Geeigneter sind daher Bedingungskonstellationen, die Kooperation eher motivieren denn erzwingen.⁵⁵

Das unten beispielhaft herangezogene Kooperationsprojekt⁵⁶ und regionale Bildungsträgernetzwerk *PALATINET – Bildungsnetz Pfalz* repräsentiert in der Art der Zusammensetzung ein relativ breites Spektrum von Akteuren, die mehr oder weniger direkt auf die regionale Weiterbildungslandschaft einwirken. Neben öffentlichen und privaten Weiterbildungsanbietern zählen dazu z. B. Arbeitsverwaltungen und Vertreter der regionalen Gebietskörperschaften sowie Verbände und wirtschaftsnahe Einrichtungen. Das Projekt steht im politischen Zusammenhang des BMBF-Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Die im Rahmen der Programmrichtlinien intendierten Kooperationsbeziehungen sollen probleminduziert und „von unten“ entstehen. Damit wird versucht, die Motivationskraft und die Vertrauensstruktur einer Bottom-up-Strategie mit einzubeziehen. Man erwartet sich von einer solchen Strategie, dass die Partner an konkrete Problemlagen anknüpfen und induktive Lösungsansätze von unten entwickeln.⁵⁷

3.3.2. Anbieterkooperation als wettbewerbsorientierte Marketingstrategie

Zur Bewertung der Leistung von Kooperation muss neben dem Spektrum der Kooperationsbeziehungen auch betrachtet werden, welche möglichen Aufgaben und Herausforderungen sich für eine Bearbeitung im Rahmen der Kooperation von Akteuren im Weiterbildungsbereich anbieten.⁵⁸ Diese Kooperationsfelder machen deutlich, in welchen Handlungsbereichen die Beteiligten ihre Schwerpunkte

53 Vgl. SEEBER/KELLER 2003, S. 11ff.

54 Vgl. WEGGE 1996, S. 200ff.

55 Vgl. z. B. KOHL 2000, S. 369

56 Das Projekt „PALATINET – Bildungsnetz Pfalz“ ist an der Universität in Landau angesiedelt und wird seit dem 1.7.2001 vom BMBF gefördert. Zum Zeitpunkt der Erhebungen, auf die Bezug genommen wird, war der Verfasser wissenschaftlicher Mitarbeiter in dem Projekt; die Leitung lag bei Prof. Dr. Günther Seeber.

57 Vgl. SCHIERSMANN 1997, S. 107

58 Vgl. z. B. SCHEFF 1999, S. 83

setzen möchten. Sie bilden somit das mögliche Leistungsspektrum von Kooperationsbeziehungen ab.⁵⁹

Deshalb wurde im Kooperationsprojekt *PALATINET – Bildungsnetz Pfalz* mit Hilfe einer fragebogengestützten Umfrage und in mehreren Workshops versucht, die Bedarfslagen der Kooperationspartner im Hinblick auf das Netzwerk herauszuarbeiten. Die Ergebnisse zeigen, dass die beteiligten Akteure insbesondere dem Thema „Bildungsmarketing“ große Bedeutung beimessen.⁶⁰ Das Thema wird als aktuelle Herausforderung betrachtet und man verspricht sich zusätzliche positive Effekte über eine kooperative Bearbeitung des Themas. Als Vorteile werden häufig eine effektivere Passung von Angebot und Nachfrage durch eine bessere Durchdringung des Nachfragermarktes, ein höheres Bildungsbewusstsein in der Bevölkerung, eine Verbesserung der Außendarstellung durch Integration in einen kooperativen Zusammenhang und die Herstellung von Transparenz der regional verfügbaren Bildungsangebote genannt.

Die Erwartungen der Kooperationspartner im *PALATINET – Bildungsnetz Pfalz* weisen darauf hin, dass sich Anknüpfungspunkte für kooperative Marketingaktivitäten mit anderen Anbietern vor allem im Hinblick auf Fragen der Marktsicherung und der Markterschließung ergeben. So ist es für die kooperierenden Akteure im *PALATINET – Bildungsnetz Pfalz* beispielsweise von großem Interesse, ein umfassendes Profil der regionalen Weiterbildungslandschaft zu erhalten. Eine Möglichkeit, dieses zu entwickeln, besteht darin, gemeinsame Marktforschungsuntersuchungen in Auftrag zu geben oder selbst durchzuführen. Die aus solchen Untersuchungen gewonnenen, detaillierteren Informationen über die regionalen Bedingungen schaffen eine größere Transparenz des Marktgeschehens und helfen, die Kommunikationswerkzeuge auf der operativen Ebene zu optimieren und den Dialog mit potentiellen und aktuellen Kunden zu intensivieren. Da angesichts knapp bemessener Marketingbudgets Marktforschungsaktivitäten oftmals entweder unterlassen oder unzureichend durchgeführt werden besteht ein weiterer Vorteil darin, bei einem kooperativen Vorgehen von Synergien und Größenvorteilen auch in Form von Kosteneinsparungen zu profitieren.

Auf der Ebene der Weiterbildungsangebote können kooperative Marketingaktivitäten von Weiterbildungsanbietern des weiteren dazu beitragen, die Informationsasymmetrien zu verringern. Die Herausforderung besteht dabei nicht im Zugang oder in der Verfügbarkeit von Kommunikationsinstrumenten. Sie liegt vielmehr darin, angesichts der Komplexität des Marktgeschehens, angesichts von Sättigungstendenzen und der Ähnlichkeit von Angeboten aus der Vielfalt und Differenziertheit der Instrumente die für den besonderen Bedarf geeigneten auszuwählen und mit den Möglichkeiten der neuen Kommunikationstechnologien zu kombinieren.⁶¹ Über eine gezielte Ergänzung und systematische Vernetzung von Kommunikationsinstrumenten können dann im Rahmen einer kooperativen Kommunikationspolitik Synergieeffekte realisiert und neue Formen der Kommunikation

59 Vgl. FAULSTICH/ZEUNER 2001, S. 102

60 Im Vergleich zu anderen induzierten Kooperationsfeldern (z. B. technische Vernetzung, Bildungsberatung, Nachhaltigkeit – Lokale Agenda 21) zeigt sich im Bereich Bildungsmarketing bislang die höchste Bereitschaft der beteiligten Akteure, die Kooperationsbeziehung zu vertiefen.

61 Vgl. BRUHN 1997, S. 82ff.

entwickelt und erprobt werden. Deshalb erwarten die kooperierenden Akteure im *PALATINET – Bildungsnetz Pfalz* von einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie, dass sich ihre Dialogfähigkeit mit den Teilöffentlichkeiten im Weiterbildungsbereich nachhaltig verbessert (in diesem besonderen Fall soll dies u. a. mit Hilfe eines gemeinsamen, internetgestützten Bildungsportals geschehen). Darüber hinaus erhofft man sich über die gemeinsame Gestaltung abnehmerorientierter Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen einer attraktiven Kooperationsbeziehung einen zusätzlichen, positiven Imageeffekt.

Das Standardisierungsproblem bei Weiterbildungsleistungen hat zur Folge, dass eine Schieflage zwischen Kapazitätsbereitstellung und tatsächlicher Nachfrage bzw. Auftragsvolumen zu Unterlast führen und damit hohe Kosten verursachen kann. Die Kooperationsbeziehungen bieten hier die Chance auf der einen Seite Kosten, die beim Kapazitätsaufbau erforderlich sind, zu verteilen, bzw. zu minimieren. Auf der anderen Seite können die eigenen Kapazitäten durch die Möglichkeit, im Verbund mit anderen Anbietern Komplettlösungen anzubieten, besser ausgelastet werden. Diese Vorteile durch eine Marketingkooperation setzt jedoch ein über andere Kooperationsfelder positiv verstärktes und gewachsenes Vertrauen voraus.

Kooperationen als wettbewerbsorientierte Strategien bieten sich als alternative Marktteilnehmerstrategie insbesondere dann an, wenn Dienstleistungsanbieter nicht über einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil oder entsprechende Ressourcen verfügen, um langfristige Konkurrenzauseinandersetzungen zu führen.⁶² Diese Situation ist für den Weiterbildungsbereich vor allem für Kleinanbieter vielfach zutreffend. Kooperative Verhaltensstrategien eignen sich daher insbesondere für diese Gruppe der Marktteilnehmer. Dennoch gibt es Umstände, die Kooperationsstrategien und ein proaktives Verhalten gegenüber anderen Akteuren im Weiterbildungsbereich behindern. Zum einen legen Akteure, die in der Typologie FAULSTICHS zu den partikularen Erwachsenenbildungsträgern zählen und in übergeordnete Trägerstrukturen eingebunden sind, wie dies z. B. bei den Bildungseinrichtungen der Gewerkschaften, Kirchen und Verbände der Fall ist, eine eher passive und wettbewerbsarme Verhaltensweise an den Tag.⁶³ Zum anderen sind die Strukturen in diesem Bereich gerade für Marktteilnehmer die zur Gruppe der Kleinanbieter zählen – ähnlich wie für den Weiterbildungsnachfrager – oft nicht deutlich erkennbar. Damit wird auch die Identifizierung von potentiellen Kooperationspartnern – sowohl auf der Anbieterseite als auch auf der Abnehmerseite – erschwert.

4. Resümee

Das Anliegen des vorliegenden Beitrags war es, Kooperationsbeziehungen zwischen Weiterbildungsanbietern als eine Möglichkeit zu erörtern, den Anforderungen an eine Kompetenz- und Kapazitätserweiterung im Weiterbildungsbereich zu begegnen. Es wurde untersucht, inwieweit das Thema Marketing als Gegenstand von Kooperationsbeziehungen zwischen Weiterbildungsanbietern geeignet ist, das Spannungsverhältnis von Kooperation im Wettbewerb aufzuheben und einen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbfähigkeit zu leisten. Dazu wurde der Dienst-

62 Vgl. MEFFERT/BRUHN 2000, S. 198

63 Vgl. BERNECKER 2000, S. 161f.

leistungscharakter von Weiterbildungsangeboten skizziert und auf die daraus abgeleitete Notwendigkeit einer Marketingorientierung hingewiesen. Am Beispiel von Kooperationsbeziehungen in Form eines Bildungsträgernetzwerkes konnte gezeigt werden, dass Kooperation als Marketingstrategie mindestens einen zweifachen Beitrag erbringen kann. Zunächst können Maßnahmen, die für die Sicherung und Erschließung von Marktpositionen unerlässlich sind, durch ein kooperatives Vorgehen effizienter bewältigt werden. So bewirken etwa gemeinsame Marktforschungsuntersuchungen mehr Markttransparenz durch eine breitere Erfassung der relevanten Bereiche und durch Bereitstellung umfassenderer Informationen. Auf einer fortgeschritteneren Stufe können Anbieterkooperationen des weiteren dazu beitragen, im operativen Bereich das Instrumentarium der Kommunikationspolitik zu optimieren und den Dialog mit Kundengruppen im Hinblick auf passungsgerechte Weiterbildungsangebote zu intensivieren. Neben Know-How-Sharing und Größenvorteilen können sich Anbieterkooperationen außerdem in Form verbesserter Kosten-Nutzen-Relationen positiv auswirken.

Während es sich bei gemeinsamen Marktforschungsuntersuchungen eher um vorwettbewerbliche Strategien handelt, ist eine Anbieterkooperation im Hinblick auf gemeinsame Kommunikationsmaßnahmen und damit verbunden der kooperativen Gestaltung von konkreten Weiterbildungsangeboten nicht unproblematisch. Das Spannungsverhältnis von Kooperation und Wettbewerb wird in diesem Bereich direkt erfahrbar. Deshalb ist die Entscheidung für ein kooperatives Verhalten in hohem Maße vom Umfang des Vertrauens abhängig, das sich die Beteiligten wechselseitig entgegenbringen (können). Gegenseitiges Vertrauen bildet die Basis von Kooperation und Kooperationsbeziehungen sind ohne ein Mindestmaß an gegenseitigem Vertrauen nicht möglich. Für eine Ausweitung kooperativer Marketingaktivitäten in Bereiche, die das Wettbewerbsverhalten unmittelbarer betreffen, ist es daher zunächst notwendig, die Vertrauensbasis zwischen den beteiligten Kooperationspartnern sukzessive zu intensivieren. Nach einem Zeitraum positiver vertrauensbasierter Erfahrungen in anderen Bereichen der Zusammenarbeit kann es dann gelingen, auch in solchen marktnahen Entscheidungs- und Handlungsbereichen wie der Kommunikationspolitik zu kooperieren. Auf diese Weise können Kooperationsbeziehungen, die sich beispielsweise als Bildungsträgernetzwerke organisieren, auch die Funktion eines Marketingverbundes erfüllen und insbesondere Kleinanbietern helfen, ihre individuellen Marketingmaßnahmen zu ergänzen und ihre Marktposition zu verbessern.

Literatur

- Bernecker, Michael: Bildungsmarketing. Siegen 2000.
- Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik – Grundlagen der Unternehmenskommunikation. München 1997.
- Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Hg.): Studie zum europäischen und internationalen Weiterbildungsmarkt. 2001.
- Cezanne, Wolfgang: Allgemeine Volkswirtschaftslehre. Wien 1997.
- Corsten, Hans: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. München/Wien 2000 (4).
- Corsten, Hans: Zum Problem der Mehrstufigkeit in der Dienstleistungsproduktion. In: Corsten, Hans (Hg.): Integratives Dienstleistungsmanagement: Grundlagen, Beschaffung, Produktion, Marketing, Qualität; ein Reader. Wiesbaden 1994, S. 169–189.

- Corsten, Hans: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen: Einführung. München/Wien 1994 (2).
- Dobischat, Rolf/Benzenberg, Ingo: Verbund- und Netzwerkentwicklungen in der beruflichen Weiterbildung. In: Dehnbostel, Peter/Elsholz, Uwe/Meister, Jörg/Meyer-Menk, Julia (Hg.): Vernetzte Kompetenzentwicklung: Alternative Positionen zur Weiterbildung. Berlin 2002, S. 223–237.
- Engelhardt, Werner H./Kleinaltenkamp, Michael/Reckenfelderbäumer, Martin: Leistungsbündel als Absatzobjekte: Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. In: Corsten, Manfred (Hg.): Integratives Dienstleistungsmanagement: Grundlagen, Beschaffung, Produktion, Marketing, Qualität; ein Reader. Wiesbaden 1994, S. 31–69.
- Faulstich, Peter/Zeuner, Christine: Kompetenznetzwerke und Kooperationsverbände in der Weiterbildung. In: GdWZ, 3/2001, S. 100–103.
- Faulstich, Peter: Diffusionstendenzen und Kooperationsstrategien zwischen Unternehmen und Erwachsenenbildungsträgern. In: Geißler, Harald (Hg.): Weiterbildungsmarketing. Neuwied/Kriftel/Berlin 1997, S. 141–150.
- Harney, Klaus: Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung. Stuttgart 1998.
- Hilke, Wolfgang: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmarketing. In: Corsten, Manfred (Hg.): Integratives Dienstleistungsmanagement: Grundlagen, Beschaffung, Produktion, Marketing, Qualität; ein Reader. Wiesbaden 1994, S. 207–256.
- Kailer, Norbert: Die Rolle der externen Anbieter bei der Weiterbildung von Leitern und Mitarbeitern in kleinen und mittleren Unternehmen. Vortrag anlässlich der Konferenz ‚Internationalizing Entrepreneurship Education and Training‘ in Wien, vom 3.–5. Juli 1993.
- Kohl, Heribert: Bildungsk Kooperation statt Konkurrenz: Das Beispiel des Projektverbunds der Getriebehersteller in Wuppertal. In: Hoffmann, Thomas/Kohl, Heribert/Schreurs, Margarete (Hg.): Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe. Neuwied/Kriftel 1999, S. 369–380.
- Lith, Ulrich van: Der Markt als Ordnungsprinzip des Bildungsbereichs: Verfügungsrechte, ökonomische Effizienz und die Finanzierung schulischer und akademischer Bildung. München 1985.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden; mit Fallstudien. Wiesbaden 2000 (3).
- Meffert, Heribert: Grundlagen der Absatzpolitik; mit Fallstudien. Wiesbaden 1986 (7).
- Meyer, Anton: Dienstleistungs-Marketing. Augsburg 1983.
- Pech, Ulrike: Bildungscontrolling – Deskription, Klassifikation, Identitäten und Disparitäten. Aachen 2001.
- Rode, Nils: Wissensmarketing : strategische Entscheidungsoptionen für Anbieter von Wissen. Wiesbaden 2001.
- Rohlmann, Rudi: Strukturanalyse der wirtschaftlichen Bedingungen der allgemeinen Weiterbildung. Baden-Baden 1989.
- Rohlmann, Rudi: Wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen des Weiterbildungsmarktes. In: Geißler, Harald (Hg.): Weiterbildungsmarketing. Neuwied/Kriftel/Berlin 1997, S. 55–69.
- Scheff, Josef: Lernende Regionen: regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen. Wien 1999.
- Schiersmann, Christiane: Kooperation im regionalen Umfeld: Modelle und Erfahrungen. In: Derichs- Kunstmann, Karin/Faulstich, Peter/Schiersmann, Christiane /Tippelt, Rudolph (Hg.): Weiterbildung zwischen Grundrecht und Markt: Rahmenbedingungen und Perspektiven. Opladen 1997, S. 99–114.
- Schlutz, Erhard: Erwachsenenbildung als Dienstleistung. In: Knoll, Joachim H. (Hg.): Studienbuch Grundlagen der Weiterbildung. Neuwied/Kriftel 1999, S. 20–38.

- Schmidt, Dietrich O.: Unternehmenskooperationen in Deutschland – Voraussetzungen und Verbreitung. Wiesbaden 1997.
- Schmitt-Lauff, Sabine: Kooperation von Weiterbildungseinrichtungen und Unternehmen. München/Mering 1999.
- Schönfeld, Michael/Stöbe, Sybille: Weiterbildung als Dienstleistung: Die Zusammenarbeit zwischen Weiterbildungsträgern und Betrieben bei der Qualifizierung von Beschäftigten; Neuwied/Kriftel/Berlin 1995.
- Seeber, Günther/Keller, Helmut: Kooperatives Marketing in Bildungsträgernetzwerken: Grundlagen, Strategien, Internet als Beispiel. Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr, Nr.1. Lahr 2003.
- Sloane, Peter F.E.: Bildungsmarketing in wirtschaftspädagogischer Perspektive. In: Geißler, Harald (Hg.): Weiterbildungsmarketing. Neuwied/Kriftel/Berlin 1997, S. 36–54.
- Stahl, Thomas: Bildungsmarketing und KMU – Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Stahl, Thomas/Stölzl, Michaela (Hg.). Hg: Bundesinstitut für Berufsbildung: Bildungsmarketing im Spannungsfeld von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung. Bielefeld 1994, S. 25–178.
- Stork, Werner: Die Organisation der betrieblichen Weiterbildung: eine institutionenökonomische Analyse mit Beispielen aus Deutschland und Chile. Wiesbaden 1999.
- Wegge, Martina: Qualifizierungsnetzwerke: Netze oder lose Fäden? – Ansätze regionaler Organisation beruflicher Weiterbildung. Opladen 1996.
- Wilbers, Karl: Bildungsmarketing versus Pädagogik – Kritische Anmerkungen zu einem Spannungsverhältnis. In: Zimmer, Gerhard/Holz, (Hg.): Lernarrangements und Bildungsmarketing für multimediales Lernen. Nürnberg 1996, S. 226–257.

Anschrift des Autors: Dipl.-Päd. Helmut Keller, wiss. Mitarbeiter, Hohbergweg 15–17, 77933 Lahr (AKAD – Wissenschaftliche Hochschule Lahr (WHL), Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik/Bildungsmanagement).