

# Entwicklung von wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen im MINT-Bereich



Marlen Arnold | Olaf Zawacki-Richter | Jutta Haubenreich  
Heinke Rübken | Roman Götter (Hrsg.)

Marlen Arnold, Olaf Zawacki-Richter, Jutta Haubenreich,  
Heinke Röbbken, Roman Götter (Hrsg.)

Entwicklung von wissenschaftlichen  
Weiterbildungsprogrammen  
im MINT-Bereich



Waxmann 2017  
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.dnb.de> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-8309-3694-7

E-Book-ISBN 978-3-8309-8694-2

© Waxmann Verlag GmbH, 2017

[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)

[info@waxmann.com](mailto:info@waxmann.com)

Umschlaggestaltung: Vierthaler und Braun, Visuelle Kommunikation, München /  
Inna Ponomareva, Düsseldorf

Titelfoto: © baona – istockphoto.com

Satz: Stoddart Satz- und Layoutservice, Münster

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.

## **Preis- und Distributionsstrategien weiterbildender Angebote**

### **1. Einleitung**

Viele staatliche Hochschulen, die wissenschaftliche Weiterbildung anbieten (sollen), finden sich heute mehr oder weniger unvorbereitet auf einem Markt wieder, der von Wettbewerb und Konkurrenz geprägt ist. Sie stehen damit vor der Herausforderung, die gewohnten Bahnen grundständiger Lehrangebote verlassen zu müssen. Dabei geht es nicht mehr nur um Qualitätsfragen, die im akademischen Disput verortet sind, sondern um das Verhältnis von Preis und Leistung, um Kommunikation und Vertrieb. In diesem Markt, in dem private Hochschulen um Studierende werben und offensichtlich auch Profite erwirtschaften können, bedarf es eigener und hochschulspezifischer (Marketing-)Strategien, um bestehen zu können – und auch Veränderungen der jeweiligen Bedingungen und Voraussetzungen für wissenschaftliche Weiterbildung in den Bundesländern.

Eine solche hochschulische Marketingstrategie kann beispielsweise auf Wachstum (Zahl der Studierenden, Einwerbung von Drittmitteln) ausgerichtet sein, sie kann die Konzentration auf Kernkompetenzen verfolgen (Exzellenzstrategie) oder sich auf eine besonders große Angebotstiefe ausrichten. All diese Strategien bedürfen einer weiteren Differenzierung, die sich in der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik, also dem Marketing-Mix manifestieren.

Immer wieder sind Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung von zwei Vorurteilen begleitet, die Extreme der Marktverortung darstellen: brotlose Kunst oder Marktverzerrung. So halten sich Vorurteile dahingehend, dass Angebote wissenschaftlicher Weiterbildung entweder nicht kostendeckend oder die Angebotspreise nicht als Marktpreise kalkuliert seien. Beide Vorurteile können leicht entkräftet werden, da es klare Richtlinien zur Preiskalkulation im Hochschulbereich gibt. Dafür spielt der sogenannte Marketing-Mix, eine Kombination verschiedener Instrumente der Preisgestaltung, der Produkt-/Dienstleistungsgestaltung, der Absatzförderung und Kommunikation sowie der Platzierung und Distribution, eine zentrale Rolle (Meffert et al. 2015). Sowohl bei der Preis- als auch bei der Distributionsgestaltung gilt es für Bildungs- und wissenschaftliche Weiterbildungsangebote zu berücksichtigen, dass die Zielgruppen mehr oder weniger direkt und aktiv in die Ausgestaltung der Angebote integriert sein können. Zentral ist jedoch, dass ein Großteil der „Wertschöpfung“ der Bildungsangebote im interaktiven Austausch und über Feedbackschleifen im Leistungsprozess generiert wird (Bernecker 2001). Weiterbildungsangebote sind Dienstleistungsangebote, die – ähnlich wie z.B. bei einem Reiseanbieter – der Mitwirkung des Kunden bedürfen. Denn ohne Reisenden keine Reise, ohne Studierende kein Studium. Allerdings hat in beiden Fällen die „Buchung“ des Angebotes nicht unbedingt zur Folge, dass alle Leistungen des Angebots auch genutzt werden. Im Falle wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote ist das insofern entscheidend, weil das Vorhalten der Leistungsversprechen nur in einer Misch-

kalkulation gewährleistet werden kann. Würde beispielsweise die Sprechstunde eines Dozenten oder einer Dozentin von allen Studierenden genutzt, würde das zu einer extremen Überlastung führen.

Die Immaterialität des Gutes Weiterbildung spielt folglich auch für die Distributionspolitik eine Rolle. Die Kommunikation der Leistungsqualität ist notwendig und sollte im Bildungsbereich eng an bekannte, assoziierte oder etablierte Qualitätsrahmen oder Marken (Swissuni, MINTmaps etc.) gekoppelt werden – auch um hohe Schwankungsbreiten in der eigenen Leistungserstellung zu vermeiden und Konstanz im Angebot zu garantieren. Allerdings setzen sich solche qualitativen Referenzsysteme im Weiterbildungsbereich nur zögerlich durch. Besonders im nicht-akademischen Weiterbildungssektor hat in den letzten Jahren die DIN ISO 29990 größere Verbreitung gefunden, die sich primär auf die Prozesswelten (im Gegensatz zur inhaltlichen Qualität) bezieht. Bruhn (2014) weist darauf hin, dass die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität häufig an Personen gekoppelt ist. So sind Dozierende und alle Lehrpersonen bedeutsam für die Wahrnehmung von Qualität. Konkrete Qualitätsrahmen, die sämtliche Qualitätsaspekte wissenschaftlicher Weiterbildungen abbilden, können dahingehend Vertrauen schaffen – beispielsweise durch definierte Anforderungsprofile für die inhaltliche, methodische, wissenschaftliche usw. Qualifikation der Lehrenden. Auch das Renommee der anbietenden Hochschule spielt für die Qualitätswahrnehmung eine ganz entscheidende Rolle (Röbken 2007). In der wissenschaftlichen Weiterbildung richten sich Preis- und Distributionsstrategie, bei der es um physische Auslieferung der Lerninhalte (z.B. über eine Lernplattform) ebenso wie um vertriebliche Maßnahmen geht, meistens auf Marktsegmente, die durch hohe Spezialisierung geprägt sind.

## **2. Distributions- und Preisstrategien im betriebswirtschaftlichen Kontext**

Preis- und Distributionsstrategien werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur im Marketing-Mix neben Produkt- und Kommunikationspolitik genannt (Meffert et al. 2015). Diese Vorstellung eines solchen Marketing-Mix wurde seit den 1960er Jahren stetig erweitert und differenziert. Die Preispolitik umfasst u.a. Fragen der Kostendeckung, der Penetration und der Abschöpfung. Das Themenfeld der Distribution stellt Aspekte der Distributionskanäle, des E-Commerce sowie des direkten und indirekten Absatzes in den Mittelpunkt.

### **2.1 Distribution**

Wissenschaftliche Weiterbildung wird üblicherweise unter dem Primat der Produktpolitik gestaltet. Hier wird entscheiden, wie das Produktangebot gestaltet ist, welches Format gewählt, welche Zielgruppe avisiert und welche Durchführung konzipiert wird. Potenzielle Distributionsstrategien werden hier vorgedacht und entschieden. Das umfassende Modell von Hanft (Hanft 2014, S. 56 ff.) geht von einer Prozessfolge von Programmentwicklung – Programmplanung – Programmmanagement aus; die Distributionsstrategie sieht Hanft als Teil der Programmplanung. Das Modell hat seine praktische

Anwendbarkeit bereits im Oldenburger „Center für lebenslanges Lernen (C3L)“ unter Beweis gestellt.<sup>1</sup> Wichtig dabei ist, dass dieser Programmplanung – wie im Modell vorgesehen – eine Zielgruppenanalyse vorausgeht, durch die die meisten Distributionsentscheidungen präjudiziert werden.

### 2.1.1 Distributionsstrategien

Sobald entschieden ist, welches weiterbildende Angebot auf dem Markt platziert werden soll, sind diverse strategische und operative Distributionsentscheidungen zu treffen. Strategische Distributionsentscheidungen fokussieren die Ziele hinsichtlich der Verteilung und der angestrebten Absatzkanäle (Specht/Fritz 2005). Dabei gilt es Umweltveränderungen stets zu beobachten, wahrzunehmen und einzukalkulieren. Nach Specht/Fritz (2005, S. 247) sind dabei folgende Dimensionen zu berücksichtigen:

„Im Blick auf die Distribution geht es vor allem um die *Segmentierung der Endkunden* des Kanals, eine *Segmentierung der Absatzmittler*, um langfristig angelegte *Selektions- und Differenzierungsmaßnahmen*, um die dauerhafte *Stabilisierung und Rationalisierung des Distributionskanals*, um *Imagebildungs- bzw. Positionierungsstrategien* und um die *Internationalisierung* des Geschäfts.“

- Segmentierungsstrategien

Zielgruppensegmentierung (Breitenberger/Haubenreich/Tu, S. 17ff. in diesem Buch), zum Beispiel nach psychografischen, demografischen, geografischen oder weiteren interessen- oder kaufverhaltensbezogenen Charakteristika, ist immer dann sinnvoll, wenn der Gesamtmarkt aus unterschiedlichen Kundengruppen besteht und sich mit jeweils spezifischen Marketing-Mix bearbeiten lassen (Specht/Fritz 2005).

Reagieren einzelne Zielmärkte hinsichtlich spezifischer Marketingaktivitäten ausreichend unterschiedlich, so ist eine Marktsegmentierung sinnvoll. Für diese verschiedenen Marktsegmente lassen sich dann drei grundsätzliche Marketingstrategien anwenden: (1) undifferenziertes Marketing (Gleichbehandlung unterschiedlicher Präferenzen), (2) differenziertes Marketing (spezifischer Marketing-Mix für ausgewählte oder alle Segmente) und (3) konzentriertes Marketing (Fokussierung auf besonders interessante Segmente).

Je nach Ausgestaltung des weiterbildenden Angebots können alle Marktsegmentierungsstrategien sinnvoll sein; eine Zielgruppensegmentierung ist unerlässlich für den dauerhaften Erfolg. So verfolgt die Fraunhofer Academy<sup>2</sup> ein differenziertes Marketing, während universitäre Segmentierungsstrategien in allen drei Bereichen zu finden sind.

---

1 Das „Center für lebenslanges Lernen (C3L)“ ist ein wissenschaftliches Zentrum der Universität Oldenburg, das u.a. eine Vielzahl von weiterbildenden Studiengängen, Zertifikatsprogrammen sowie Weiterbildungen auf universitärem Niveau anbietet.

2 Die Fraunhofer Academy ist die Weiterbildungseinrichtung der Fraunhofer-Gesellschaft. Dort werden in Kooperation mit hochschulischen sowie außerhochschulischen Partnern berufsbegleitende Studiengänge, Zertifikate und Seminare in unterschiedlichen forschungsrelevanten Themenbereichen angeboten.

- Selektions- und Differenzierungsstrategien

Die Selektion von Absatzkanälen, Art und Umfang der Absatzmittler sowie etwaiger Regelungen sind essentiell im Rahmen der Ausgestaltung der Distributionsintensität (Specht/Fritz 2005). Im Allgemeinen werden unterschieden die (1) intensive Distribution (Einsatz so vieler Absatzmittler wie möglich), (2) selektive Distribution (Auswahl solcher Absatzmittler, die zufriedenstellende Leistungen erbringen können) und (3) exklusive Distribution (einziger Absatzmittler für regionalen Zielmarkt).

Wissenschaftliche Weiterbildungsangebote werden häufig exklusiv oder selektiv distribuiert, da Kaufentscheidungen einmalig oder aperiodisch gegeben sind, Fachberatungen rund ums Programm gewünscht oder erhältlich sind, erkennbare Leistungsunterschiede der Angebote für den Kunden ersichtlich sind oder teilweise Vorkenntnisse etc. notwendig sind. In jedem Fall ist es essentiell, die „richtigen“ Absatzmittlerinnen und Absatzmittler und Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner in den jeweiligen Kanälen zu wählen.

Fraunhofer verfolgt eine exklusive Distribution. Die verschiedenen Fraunhofer-Institute nutzen die Fraunhofer Academy und ihre Services als Absatzmittler für ihre weiterbildenden Angebote. Im Bereich der universitären Weiterbildung lassen sich ebenfalls primäre exklusive Distributionsstrategien finden – unabhängig davon, ob eine zentrale universitätsinterne oder eine ausgegründete Weiterbildungsinstitution vorliegt.

- Stabilisierungsstrategien

Eine erfolgreiche Distributionsstruktur gilt es langfristig zu sichern (Specht/Fritz 2005). Neben verschiedenen Einzelmaßnahmen zur Bindung der Kooperationspartner, sind vertraglich ausgestaltete Kooperationen besser zur Kontrolle der Distributionsleistungen geeignet. So basieren exklusive und selektive Distribution häufig auf vertraglichen Regelwerken bzw. Vertriebssystemen.

Vielfältige Einzelmaßnahmen sind im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildungsangebote zu finden, z.B. weiterführende Kooperationen und Projekte oder finanzielle Vorteile. Bei außeruniversitären Forschungseinrichtungen finden sich häufig Geschäftsordnungen und Kooperationsvereinbarungen auf operativer Ebene.

- Rationalisierungsstrategien

Primäres Ziel der Distribution ist es mit minimalen Kosten alle notwendigen Aufgaben zu erfüllen (Specht/Fritz 2005). Somit ist der Vergleich von Leistung und Kosten laufender Distributionen eine stete Tätigkeit im Distributionsmanagement zur Identifikation möglicher Rationalisierungen. Die Umweltfaktoren, Zielvorgaben oder Leistungsindikatoren können sich stetig ändern – diese Änderungen gilt es aktiv zu gestalten und auch Distributionsstrategien anzupassen. Ändert sich das Entscheidungsfeld und werden neue optimale Ziele erreichbar, so werden Rationalisierungen eingeleitet. Neben Services, Transport und Informations- und Kommunikationstechnologien können in der wissenschaftlichen Weiterbildung insbesondere Personalkosten zum Tragen kommen. In jedem Falle ist eine Einzelfallbetrachtung von Kostentreibern vorzunehmen.

Neben der steten Marktbeobachtung und Kostenkalkulation werden in Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Einzelfällen Rationalisierungsoptionen wahrgenommen und durchgesetzt. Private Hochschulen verfolgen Rationalisierungsstrategien intensiver.

- Positionierungsstrategien

Die langfristige Positionierung ist dann gelungen, wenn der Name des Angebotes, die Weiterbildungsinstitution oder Qualitätsmarken für wissenschaftliche Weiterbildungsangebote sich mit positivem Image bei den Zielkundengruppen verankert haben. Ziel dieser Dimension ist folglich den Markt so zu besetzen, dass die Kundinnen und Kunden das Angebot als einzigartig und von anderen Bildungsangeboten differenziert wahrnehmen. Die Absatzkanäle spielen hier eine bedeutende Rolle.

In der wissenschaftlichen Weiterbildung sind die Positionierungsstrategien von zentraler Bedeutung, da die differenzierte Wahrnehmung des Angebotes ein Erfolgskriterium ist und die angebotene Dienstleistung quasi einem Qualitätsversprechen gleicht.

- Internationalisierungsstrategien

Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung lassen sich häufig grenzübergreifend vermarkten. Dazu empfiehlt das internationale Distributionsmanagement drei elementare Entscheidungen: (1) Festlegung einer zuständigen Organisationseinheit, (2) Selektion internationaler Absatzkanäle sowie (3) Festlegung intranationaler Absatzkanäle zum Erreichen der entsprechenden Zielgruppe in den Auslandsmärkten.

Autonomer Vertrieb als auch kooperative Distribution sind hier denkbar, aber auch *Global Marketing* (Specht/Fritz 2005) wäre möglich. Die Entscheidung sollte jedoch stets auf eine internationale Distributionsanalyse gestützt werden und kulturelle und systembezogene Unterschiede beachten.

Außeruniversitäre Forschungsinstitutionen haben Internationalisierungsoptionen schon länger und verstärkt im Blick im Vergleich zu universitären Angeboten. Ziel der Qualifizierungsinitiative „Aufstieg durch Bildung“ ist neben der engeren Verzahnung von beruflicher und akademischer Bildung auch die internationale Sichtbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Die Vermarktung und der Export von Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote rücken somit auch ins Geschäftsfeld von Universitäten.

Insgesamt ist es bedeutsam hervorzuheben, dass Distributionsstrategien stets dynamisch zu sehen sind und sie dem gesellschaftlichen Wandel unterliegen. Stete Reflexionen und Anpassungen sind für erfolgreiche Distributionsaktivitäten daher unabdingbar.

Im Segment der wissenschaftlichen Weiterbildung bilden sich die Konflikte in Distributionssystemen als Ziel-, Rollen-, Macht- oder Kommunikationsbeziehungen andersartig aus (Meffert et al. 2015). So sind divergierende Vorstellungen zwischen Dozierenden, Koordination, Fakultät und weiterbildender Organisationseinheit häufig Anlass für Zielkonflikte. Bei verschiedenen Auffassungen über die Ausübung von Distributions- und Marketingaufgaben kommt es zu Rollenkonflikten. Das kann beispielsweise gegeben sein, wenn sowohl die koordinierende Organisationseinheit als auch die wissenschaft-

lichen Entscheidungsträger die Marketinghoheit übernehmen wollen oder verschiedene Notwendigkeiten sehen.

### 2.1.2 Beispielhafte Distributionsstrategien in der Praxis

Wie wird nun faktisch das Leistungsbündel „wissenschaftliche Weiterbildung“ verkauft bzw. vertrieben? Wie kann es im Markt präsent sein? Gibt es Absatzmittler, die vertrieblich für die anbietende Organisation (Hochschule, Institut) tätig werden? Diese Fragen sind zu unterscheiden von der bereits angesprochenen Frage der physischen Auslieferung, der Bereitstellung konkreter Produktangebote, die wesentlich vom Format der Weiterbildung abhängt, also der Festlegung als Blended Learning, als Präsenz- oder Onlinestudium.

Weiterbildungsangebote sind üblicher Weise keine Massenprodukte, die einen indirekten Absatzweg erfordern. Eine Hochschule ist nicht aus quantitativen Gründen darauf angewiesen, Absatzmittler einzuschalten, um überhaupt einen ausreichenden Absatz sicher zu stellen. In der wissenschaftlichen Weiterbildung weisen die „Produkte“ i.d.R. einen hohen Grad an Individualität auf; sie sind erklärungsbedürftig; und sie sind häufig eng mit den Dozierenden, dem Lehrstuhl, der anbietenden Hochschule verknüpft. Damit erfordern sie im vertrieblichen Sinne eine enge Führung, die optimal nur im Direktvertrieb gewährleistet wird.

Hanft (2008, S. 228 ff.) verweist auf einige Handlungsoptionen, die sich der Hochschule im Rahmen ihrer Distributionspolitik stellen. Sie unterscheidet u.a. Fragen der Angebotsmodalität, der geographischen Verteilung der Kunden, der Anzahl der Wettbewerber sowie der Art der Bildungs(dienst-)leistung. Im Kontext der geografischen Erweiterung nennt sie Filialisierung, Lizenzierung und Franchising-Systeme. Diese letzteren Verbreitungsformen wissenschaftlicher Weiterbildung haben sich aus heutiger Sicht in geringerem Maße durchgesetzt als erwartet. Der Direktvertrieb ist der weitaus geläufigste Weg, um die Zielgruppen wissenschaftlicher Weiterbildung möglichst verlustfrei zu erreichen. Wichtigste Stellgröße ist hier die Größe der Zielgruppe. Für einen berufsbegeleitenden Studiengang „Bachelor BWL“ ist die Zielgruppe sehr groß und homogen; sie wird kommunikativ wie vertrieblich anders erreicht als im Bereich eines hochwissenschaftlichen Zertifikatsprogramms, das primär innerhalb einer engen „scientific Community“ vertrieben werden kann.

Überregional agierende private Hochschulen nutzen häufig lokale Informationszentren, um vor Ort auch vertrieblich präsent zu sein. Solche Zentren dienen in der Regel primär als Ort der Leistungserbringung, für Seminare, Studienberatung oder als Prüfungszentrum. Im Rahmen von Konzernverbänden können hier sehr erfolgreich Synergien genutzt werden. So bietet die AKAD University ein Netz von derzeit (2016) 33 Prüfungszentren an, in denen es auch sog. Beratungstage als Vertriebsveranstaltungen gibt. Diese Prüfungszentren sind primär Standorte des Nachhilfeanbieters „Studienkreis“ aus demselben Konzern (Aurelius). Solche Kooperationen sind allerdings keine Selbstläufer, sondern erfordern eine präzise Abstimmung in der Kommunikation. Die Zielgruppen „Nachhilfeschülerinnen und Nachhilfeschüler“ und „Studierende“ bieten kaum Überschneidungen. Es besteht sogar das Risiko, dass beide Zielgruppen wechselseitig durch

die wahrgenommenen Niveau-Unterschiede abgeschreckt werden und damit die Seriosität des Anbieters in Frage stellen. Wichtig ist aber in jedem Fall die lokale Präsenz und Sichtbarkeit – gerade letztere ist eines der Grundsatzprobleme aller Weiterbildungsanbieter mit ihrem doch sehr abstrakten Dienstleistungsversprechen. Staatliche Hochschulen nutzen solche Kooperationen noch sehr selten, da so vermeintlich in ihre Autonomie eingegriffen wird. Darüber hinaus sind sie eben i.d.R. mit ihrem grundständigen Angebot auf einen engeren Einzugsbereich orientiert; die Notwendigkeit einer überregionalen Präsenz ist oft nicht erforderlich.

Ein anderes interessantes Modell nutzt die FOM Hochschule mit Studienzentren in ganz Deutschland, die als Studienstandorte eine relativ hohe Eigenständigkeit aufweisen. Synergieeffekte ergeben sich auch hier dadurch, dass die FOM als Teil der BCW-Gruppe die Infrastruktur einer Vielzahl von Schwester-Unternehmen mit nutzen kann. Auch hier gilt, dass eine bestehende Infrastruktur genutzt wird, um einerseits die „physische“ Distribution, z.B. in Form von Präsenzlehre und Studienberatung sicherzustellen, gleichzeitig aber auch als Distributionsorgan.

Ein Sonderfall sind sicherlich die Regional- und Studienzentren der FernUniversität in Hagen. Sie sind explizit als lokale Service-Stellen und Studierzentren angelegt und werden von der FernUniversität in Hagen direkt betrieben. Allerdings schrumpft die Anzahl der Zentren seit einigen Jahren, da der Aufwand nicht unbeträchtlich ist und durch die zunehmende Virtualisierung des Lernens der Bedarf zurückgegangen ist.

Seit mehr als 20 Jahren vertreiben vornehmlich amerikanische Universitäten insbesondere „MBA“-Programme in Deutschland. Dabei wurden die Angebote häufig über Agenten angeboten, die teils als selbständige Bildungsberaterin bzw. selbstständiger Berater insbesondere in großen Unternehmen aktiv waren. Durch die geringen Streuverluste lohnte sich eine solche intensive und konzentrierte Marktbearbeitung; vergütet wurde dabei teils über eine prozentuale Umsatzbeteiligung, teils über feste Kopfprämien.

Eine andere höchst erfolgreiche Vertriebsstrategie beruht auf Kooperationen mit Bildungsanbietern, die nicht einmal selbst als Hochschule qualifizieren (müssen). So bietet die WBS Akademie ein MBA-Studium IT-Management an, dessen Durchführung bei der FH Burgenland liegt. Solche Kooperationsverträge sehen i.d.R. einen finanziellen Ausgleich für die Akquise von Studierenden vor. Der große Vorteil für den vertreibenden ausländischen Anbieter ist der einfache und direkte Marktzugang; der deutsche Vertriebspartner wiederum kann die Kooperation nutzen, um sein Produktportfolio zu ergänzen und vom Imagetransfer eines hochwertigen Studiengangs zu profitieren. Letztlich zahlen solche Kooperationen auch auf die Internationalisierungsstrategie einer Hochschule ein.

Während ein echtes Filialsystem in der Weiterbildung kaum zu finden ist, gibt es doch interessante Vertriebskooperationen innerhalb von Bildungskonzernen, die eine Vielzahl von Hochschulen unter ihrem Dach vereinen. Beispiele hierfür sind – wenn auch in unterschiedlicher Form – die HRS-Hochschulgruppe oder die Steinbeis-Gruppe, beide jeweils getragen von einer Stiftung mit einem weitgehend überschneidungsfreien Angebot. Durch die lokale Präsenz und die unterschiedlichen Hochschulidentitäten werden quasi unterschiedliche Marken geführt, die sich gegenseitig vertrieblich und kommunikativ stützen.

## 2.2 Preisstrategien

Preise dienen in marktwirtschaftlichen Systemen primär der Koordination ökonomischer Aktivitäten (Steinmann et al. 2013). In der neoklassischen Sicht müssen Preise sowohl die Nutzenbewertungen der Nachfragenden nach Gütern und Leistungen sowie die Kostenstrukturen der Anbietenden widerspiegeln bzw. abbilden. Preisstrategien für die wissenschaftliche Weiterbildung stehen in Universitäten immer unter dem Vorbehalt der Kostendeckung, die bei Anwendung der Trennungsrechnung eine Untergrenze definiert. Auf der anderen Seite bewegen sich öffentliche Hochschulen in einem Markt, der zunehmend von profitorientierten privaten Anbietern mit teils aggressiven Preisstrategien geprägt ist. Eine realistische Preisgestaltung ist so für Studienprogramme und Zertifikatsangebote eine Herausforderung, die auf die inhaltlichen Bezugssysteme Rücksicht nehmen muss. Gerade im MINT-Bereich spielt dabei die fachliche Spezialisierung und die enge Verknüpfung von Wissenschaft und Praxisanwendung eine große Rolle.

Im Rahmen der betrieblichen Preispolitik werden Gegenleistung und Leistung festgelegt und Kalkulationsrisiken, Auftragserlangungsrisiken, Marktreaktionsrisiken etc. betrachtet (Bruhn 2014). Die Preispolitik oder das Preismanagement dient der Erreichung der organisationalen Ziele wie Gewinn oder Rentabilität. Preise und weitere Kauf- sowie Vertragsbedingungen werden seitens der weiterbildenden Institution – ggf. in Kooperation mit ihren Partnerinnen und Partnern – ausgehandelt und bestimmt. Anlässe für ein Preismanagement können vielfältig sein, wie Veränderungen seitens der Kundinnen und Kunden, des Marktes, der eigenen Kostenstrukturen etc. Da selten der Endpreis allein ausschlaggebend ist, werden auch preisähnliche Maßnahmen wie Boni, Rabatte oder Skonti sowie Zahlungs- und Lieferbedingungen geregelt. Diese vollumfängliche Betrachtung wird als Kontrahierungspolitik bezeichnet. Die Preisstrategien basieren auf vier elementaren Instrumenten (Bruhn 2014, S. 166 f.):

- 1) *Preise*: Sie stellen als Bruttopreise monetäre Gegenwerte dar für die Inanspruchnahme spezifischer Leistungen.
- 2) *Preisnachlässe*: Als direkte Preisermäßigungen von den Bruttopreisen sind Preisnachlässe möglich. Dazu zählen u.a. Boni (am Ende einer festgelegten Abrechnungsperiode), Rabatte (Einführungs-, Mengen-, Sonder-, Saison- oder Treuerabatte) sowie Skonti (bei Zahlung innerhalb eines determinierten Zeitraumes).
- 3) *Preiszuschläge*: Aufpreise für besondere Situationen oder Leistungen können sich z.B. auf Zeiten, Mengen, Währungen oder Sonderleistungen beziehen, wie ein Entgelt für Sonderleistungen (z.B. Spezialprogramme oder Auftragsdienstleistungen), Mindermengenzuschläge (für Aufträge, die eine bestimmte Mindestgrenze unterschreiten) und Zeitzuschläge (u.a. Nachzuschläge oder Überschreiten der Studiendauer).
- 4) *Geld- und Sachwerte oder weitere Dienstleistungen*: Diese Zugaben und Zuwendungen dienen dann als indirekte Preisermäßigung für Nebenleistungen.

In der wissenschaftlichen Weiterbildung finden sich häufig Bruttopreise ohne weitere Preisnachlässe oder -zuschläge. Zusätzliche Services, wie informelle Veranstaltungen (z.B. Kaminabende), werden jedoch als elementarer Dienstleistungsbestandteil angesehen. Andere Anbieter greifen auf Rabatte zurück oder nutzen weitere Preisnachlässe.

Vielfältig werden auch fallspezifische Entscheidungen getroffen bzw. die Kontrahierungsinstrumente bilden sich erst mit der Zeit des Angebotes heraus.

Der Prozess der Preisfestlegung bzw. das akquisitorische Potenzial orientiert sich am magischen Dreieck preispolitischer Spielräume: *Nachfrage, Konkurrenz, Kosten*. Wechselseitige Interdependenzen der drei Aspekte führen zu entsprechenden Reaktionen und notwendigen Anpassungen.

- Der kostenbezogene Spielraum basiert auf der Analyse und Kalkulation der Selbstkosten und des avisierten Gewinns. Insgesamt bilden die Preisuntergrenze und alternative Preisforderungen den unternehmerischen Spielraum. Zur Preisermittlung gibt es verschiedene Verfahren des statischen und dynamischen Preismanagements (Meffert et al. 2015; Bruhn 2014). Im Rahmen der statischen Preisbestimmung lassen sich kosten- und marktorientierte Preisbestimmung unterscheiden. Bei der kostenorientierten Preisbestimmung erfolgt die Preiskalkulation auf Grundlage der Kostenträgerrechnung. In der wissenschaftlichen Weiterbildung ist stets auf Vollkostenbasis zu kalkulieren. Hierbei stellen die Gemeinkosten-Zuschlagssätze eine besondere Herausforderung dar. Für eine marktorientierte Preisbestimmung werden oftmals die Break-Even-Analyse und die Deckungsbeitragsrechnung herangezogen. Die Break-Even-Analyse bildet die Gewinnschwelle ab, bei der die erforderlichen Absatzmengen bei einem gegebenen Preis erreicht werden. Mit der Deckungsbeitragsrechnung werden verschiedene Deckungsgrade der Fixkosten je Preis- bzw. Umsatzeinheit zur Gewinnerzielung berechnet.
- Der nachfragebezogene Spielraum orientiert sich an der Akzeptanz der Preise durch die Kundinnen und Kunden. Die Bestimmung von Preiselastizitäten oder Preis-Absatz-Funktionen ermöglicht, Veränderungen im Nachfrageverhalten und den eigenen Preisspielraum zu erfassen bzw. besser abzubilden.
- Im Rahmen einer Analyse des konkurrenzbezogenen Spielraums können eigene Freiheitsgrade hinsichtlich preispolitischer Autonomie deutlich werden.

Die Preisfindung in der wissenschaftlichen Weiterbildung wird ausführlich diskutiert (siehe Hanft 2008, S. 230 ff.; Graeßner 2007; Knust 2006). Der Spielraum wird bei staatlichen Hochschulen begrenzt durch die Forderung der Kostendeckung (nach Vollkostenrechnung). Allerdings ist die Kostenseite nur ein Faktor in der Preisgestaltung. Fast ebenso wichtig sind die Orientierung an der Konkurrenz sowie die Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe (Nachfrage). Damit ist das oben bereits zitierte magische Dreieck preispolitischer Spielräume benannt: Nachfrage, Konkurrenz, Kosten.

Das akquisitorische Potential geht Hand in Hand mit der Auswahl der nachfolgenden Strategieoptionen. Preispolitische Strategien umfassen Strategien der Preispositionierung (wie Hochpreis-, Mittelpreis- und Niedrigpreisstrategien), Strategien des Preiswettbewerbs (wie Preisführerschaft, Preiskampf, Preisfolgerschaft), Strategien der Preisabfolge (z.B. Penetration oder Skimming) und Strategien der Preisdifferenzierung (zeitlich, räumlich, mengenmäßig, personell, leistungsbezogen oder Preisbündelung; weiterführend siehe Meffert et al. 2015; Bruhn 2014).

Die Preisgestaltung ist auch mit Blick auf die Distribution von Relevanz. Im Rahmen der absatzkanalorientierten Preispolitik hat der Preis vier grundsätzliche Funktionen bzw. fungiert als Instrument für (Specht/Fritz 2005):

- Wettbewerb,
- Kommunikation,
- Steuerung der Absatzkanäle,
- Bezahlung für Dienste im Distributionsbereich.

Diese münden in zahlreiche Empfehlungen sowie in Strategien der vertikalen Preisbindungen und -empfehlungen sowie die Konditionenpolitik (weiterführend siehe Meffert et al. 2015; Specht/Fritz 2005).

Die preispolitischen Strategien orientieren sich neben der internen Voll- oder Teilkostenkalkulation häufig an den Branchen sowie den Zahlungsbereitschaften der Kundinnen und Kunden. Die Fraunhofer Academy und das C3L verfolgen primär eine Penetrationsstrategie und verzichten auf Preisdifferenzierung. So können die Preise auch in Abhängigkeit der Branchen auf verschiedene Wahrnehmungen zurück zu führen sein und Angebote zugleich eine Hochpreis-, Mittelpreis- und Niedrigpreisstrategie verfolgen.

### 2.3 Preisbildung in der Praxis

Die Preise wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote werden üblicherweise in der Gebühren- und Entgeltordnung einer Hochschule kommuniziert. Dabei bezeichnen Gebühren die Geldleistungen, die für eine aus hoheitlicher Tätigkeit erwachsenen Leistungen der öffentlichen Hand, hier also der Hochschulen, zu erbringen sind. Entgelte dagegen sind Ausgleichszahlungen für ausschließlich privatwirtschaftliche Leistungen aus einem Vertragsverhältnis. Damit wird deutlich, dass ein privater Bildungsträger Preise festsetzen kann, eine staatliche Hochschule aber i.d.R. (nur) Gebühren.

Das Erfordernis kostendeckender Gebühren in öffentlichen Hochschulen bringt es mit sich, dass dort vermehrt Kalkulationsverfahren eingesetzt werden, die möglichst umfänglich alle Kostenblöcke berücksichtigen. Das führt zu sehr detaillierten Berechnungen der Produkterstellungs-, Vermarktungs- und Durchführungskosten. In der Kalkulation sind dabei unterschiedliche Auslastungsgrade anzusetzen, die sich aus der Anzahl der Belegungen ergeben. Sofern eine Vollkostenrechnung gefordert bzw. angestrebt wird, besteht die nicht nur theoretische Gefahr, dass die Angebote nicht mehr wettbewerbsadäquat angeboten werden können. Problematisch ist dabei der oft sehr hoch berechnete Anteil der Gemeinkosten einer Hochschule, während die variablen Kosten sehr wohl wettbewerbsfähig Bestand haben.

In der Konsequenz entstehen vielerorts privatwirtschaftlich organisierte Institute, die nicht durch teuer bezahlte Overheads belastet sind und aufgrund von Kooperationsverträgen mit Hochschulen deren Weiterbildungsangebote vertreiben. In manchen Bundesländern werden solche Kooperationen explizit gefördert. Insofern ergeben sich zwischen den Hochschulen verschiedener Länder vielfältige und sehr unterschiedliche Voraussetzungen und fördernde sowie hemmende Faktoren. Angebote, die als „Blended Lear-

ning“ konzipiert sind, ermöglichen es, dass der Teilnehmerkreis nicht mehr auf das lokale Umfeld der Hochschule bzw. des Bundeslandes beschränkt sein muss.

Neben den kalkulatorisch ermittelten Kosten spielen wettbewerbliche Faktoren in der Preispolitik die vielleicht größte Rolle. Kaum ein Angebot wissenschaftlicher Weiterbildung ist heute „alternativlos“. Daraus ergibt sich zwingend, dass die Angebote sehr deutlich positioniert und in ihrer Einzigartigkeit dargestellt werden müssen. Bereits bei der Produktkonzeption ist es entscheidend, Features vorzusehen, die in der Kommunikation zu einem Alleinstellungsmerkmal führen und eine relativ große Autonomie bei der Preisfestsetzung ermöglichen. Häufige Argumente sind die besondere Wissenschaftlichkeit einer Universität, die Praxisnähe einer Hochschule für angewandte Wissenschaften usw. Dabei verfügen die Anbieter oft über ausreichende Differenzierungsmerkmale, die in der Preispolitik eine entscheidende Rolle spielen könnten. Das sind beispielsweise konkrete Forschungsschwerpunkte, Expertise von Hochschullehrenden oder besondere Angebotsformate, die in Summe sogar als eigene „Marke“ Bestand haben könnten. Erstaunlicher Weise werden diese Vorteile oft wenn nicht verschwiegen, so doch nur eingeschränkt kommuniziert. Dabei gilt, dass bei Wahrnehmung entsprechender Exklusivität das Preisargument bei der Kaufentscheidung an Bedeutung verliert. Hier könnten gerade die staatlichen Hochschulen oft noch wesentlich selbstbewusster auftreten.

Die Vergleichbarkeit der Preise, eine Preistransparenz, wird heute (noch) erfolgreich verhindert. Zwar ergeben sich aus Faktoren wie Studiendauer, Modulanzahl, Vergabe von credit points, workload usw. eine Vergleichbarkeit mancher Produktfeatures. Wie ein beliebiger Vergleich von Weiterbildungsangeboten zeigt, verstehen es viele Anbieter, aus den Gebühren für die Studiengänge, den Zusatzkosten bspw. für Präsenzphasen und Prüfungskosten oder Kosten für Urlaubssemester usw. ein Paket zu schnüren, das nur schwer mit anderen Angeboten vergleichbar ist. Bei privaten Anbietern finden sich dazu noch unterschiedliche Zahlungsmodalitäten, Ratenzahlungen usw., die in der öffentlichen Hochschulwelt noch wenig genutzt werden. Bei der Entwicklung von wissenschaftlichen weiterbildenden Studiengängen und Zertifikaten in öffentlich geförderten Projekten stellt sich immer die Frage nach der nachhaltigen Verankerung. Hochschulleitungen fordern – durchaus zu Recht – eine Wirtschaftlichkeitsberechnung, aus der klar hervorgeht, dass das entstehende Angebot tatsächlich kostenneutral angeboten werden kann. Für eine solche Berechnung spielt der angemessene Preis eine entscheidende Rolle. Referenzprodukte fehlen häufig, die Entwicklungskosten können eher in Ausnahmefällen durch Fördergelder abgedeckt werden, so dass eine belastbare Kostenkalkulation erst mühsam erarbeitet werden muss.

## 2.4 Fazit

Im Rahmen wissenschaftlicher Weiterbildung werden Preis- und Distributionsstrategien weder explizit formuliert noch inhaltlich in ihren Möglichkeiten voll ausgeschöpft. Dabei gibt es durchaus die Möglichkeit einer kreativen Preissetzung, die sich nicht unbedingt nur an den internen Kalkulationsmodellen ausrichtet, sondern auch den Wettbewerb im Blick hat. Sofern es im gleichen Maße gelingt, das Angebot individuell und einzigartig zu gestalten, wird die Vergleichbarkeit für die Marktteilnehmer schwierig –

und die Durchsetzungsmöglichkeiten bspw. höherer Preise steigt. Die Einzigartigkeit des Produktes ist hier der Hebel, der auch im Kontext der Distribution die Weichen stellt. Hier gibt es noch viele Möglichkeiten, bspw. durch intelligente Kooperationen die Präsenz der eigenen Angebote zu verstärken und gleichzeitig vom positiven Imagetransfer zu profitieren. Die Vielfalt und gleichzeitig Disparität vertrieblicher und preislicher Varianten im Markt wissenschaftlicher Weiterbildung macht deutlich, dass es hier noch einen großen Gestaltungsspielraum für insbesondere staatliche Hochschulen gibt.

## Literatur

- Bernecker, M. (2001): *Bildungsmarketing*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Bruhn, M. (2014): *Marketing*. Wiesbaden: Springer.
- Graefßner, G. (2007): Preisgestaltung und Finanzierung von Hochschulweiterbildung unter Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen. In: Hanft, A./Simmel, A. (Hrsg.): *Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis*. Münster: Waxmann.
- Hanft, A. (2008): *Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Hanft, A. (2014): *Management von Studium, Lehre und Weiterbildung an Hochschulen*. Münster: Waxmann.
- Knust, M. (2006): *Geschäftsmodelle der wissenschaftlichen Weiterbildung. Eine Analyse unter Berücksichtigung empirischer Ergebnisse*. Lohmar/Köln: Josef Eul Verlag.
- Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2015): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. 12., überarb. u. aktual. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Röbken, H. (2007): Die Rolle der Hochschulreputation bei der Vermarktung von Weiterbildung. In: Hanft, A./Simmel, A. (Hrsg.): *Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis*. Münster: Waxmann.
- Specht, G./Fritz, W. (2005): *Distributionsmanagement*. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. (2013). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, 7., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer-Gabler.