

## Warum Bildungsanbieter Marken sein müssen

### Bildung und Marke – ein Widerspruch?

Zugegeben, die Begriffe „Bildung“ und „Marke“ passen im ersten Moment nicht zusammen, denn den Begriff „Marke“ ist man eher aus dem Bereich der Konsumgüter gewohnt. Ist es deshalb nicht eine kulturelle Verunglimpfung, „Bildung“ in die Nähe des Markenbegriffs zu stellen? Also beispielsweise ein „Seminar zur Betriebswirtschaft“ und das „Tempo-Taschentuch“ gemeinsam in die Kategorie „Marke“ zu platzieren und zu vergleichen? Nein, denn die Anbieter von Seminaren und anderen Bildungsdienstleistungen konstituieren einen Markt und verfolgen darin wirtschaftliche Interessen. Und zur Durchsetzung dieser Interessen gehört ein professionelles Marketing, welches ein professionelles Markenmanagement installiert hat. Dies ist heute zum einen notwendig, zum anderen aber auch Teil einer zeitgemäßen und vorausschauenden Unternehmensstrategie, denn wie die FAZ jüngst konstatiert hat, „ist der Bildungsmarkt unübersichtlich geworden“, vom harten Verdrängungswettbewerb ganz zu schweigen. Eine professionelle Marke – als unternehmerisches Instrument verstanden – ist eine der Maßnahmen, die hilft, in einem zunehmend schwieriger werdenden Umfeld zu bestehen - auch für Bildungsanbieter.

### Vom Bildungsmarkt, seinen Anbietern über die Kunden zur Marke

Zum Markt: Es ist keine Frage, dass der Bildungsmarkt deutlich stagniert und Unternehmen mit 40% (und mehr) Umsatzeinbußen zu kämpfen haben. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Die anhaltend schwache Konjunktur führt zu Kostensenkungsprogrammen der meisten Unternehmen mit der Folge, dass Maßnahmen zur breiten Weiterbildung von Mitarbeitern auf unbestimmte Zeit ausgesetzt werden. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass Weiterbildung von Mitarbeitern nicht zu den Kerneigenschaften des eingeführten Produkts oder Dienstleistung gehört, die zum Absatz desselben beitragen. Weiterbildung wird nicht mehr vorrangig als Zukunftsinvestition gesehen, sondern als entbehrlicher Kostenfaktor. Das ist durchaus kritisch zu beobachten, denn somit wird auf einem bestehenden Status quo gearbeitet, ohne mit dem Markt zu gehen. Für viele Bildungsanbieter spielt auch die Umstrukturierung der Arbeitsmarktpolitik und der damit verbundene Rückgang der öffentlich geförderten Weiterbildungsmaßnahmen (SGB III) eine entscheidende Rolle. Zusätzlich treten neue Anbieter in den Markt. Dies sind einerseits die von Bildungsanbietern freigesetzten, teils

hochqualifizierten Führungskräfte, die sich nun selbstständig machen. Andererseits entdecken Unternehmensberatungen das Thema Bildung und entwickeln entsprechende Angebote. Fazit ist, dass die Anbieterzahl derzeit viel größer ist als die Nachfrage und einen verschärften Verdrängungswettbewerb in Gang gesetzt hat, der jedoch zunächst nicht die Zahl der Wettbewerber verringert, sondern erhöht(!).

Zu den Anbietern: Während des letzten Jahrzehnts haben sich klassische Bildungsinstitute mit der Diversifikation und des Ausbaus Ihres Know-Hows zu Dienstleistern entwickelt, um damit Ihre Wertschöpfungskette zu erweitern. Rund um die Kernkompetenzen der Aus- und Weiterbildung wurden weitere Competence Center wie Beratung, Personalentwicklung, E-Learning, Specials wie MBA-Programme usw. gegründet. Insbesondere die Erweiterung des Angebots von offenen Seminaren um firmeninterne Seminare und Beratung wurde vom Markt in dieser Periode gut aufgenommen. Um diese Dienstleistungen anzubieten, bedarf es jedoch einer breiteren Organisation des Anbieters, was sich gegenwärtig bei sinkender Nachfrage als problematisch erweist und sich infolgedessen auf die Angebots- und Servicequalität auswirkt. Ebenso gehen z.B. die Gründungsinvestitionen für eine eigene E-Learning-Unit aus gleichem Grund mit den Finanzierungsplänen nicht mehr konform. Auch wurde das Marktpotential des E-Learning-Verfahrens in vielen Fällen überschätzt (Internet-Hype!) und dessen Komplexität unterschätzt. Aber nicht nur die klassischen Anbieter haben diese Diversifikationsstrategie verfolgt, sondern auch die institutionalisierten Anbieter wie branchenspezifische Schulungszentren, Fachhochschulen und Universitäten. Besonders letztere drängen auffällig mit verschiedenen MBA-Programmen in den Markt. Fazit: Mit der Erweiterung des klassischen Bildungsangebots und der Entwicklung von neuen Lernmethoden entstand eine Angebotsfülle, die zu einer erheblichen Marktsättigung geführt hat und sowohl für Einzelpersonen als auch für Unternehmen unübersichtlich geworden ist.

Zu den Kunden: Auch hier muss zwischen Einzelpersonen (Business-to-Consumer) und Unternehmen (Business-to-Business) unterschieden werden. Wichtig ist dabei, wie Bildung von diesen Gruppen gesehen bzw. verstanden wird. Einzelpersonen wie Unternehmen begreifen Bildung als „Investition“. Die Einzelperson, weil sie damit nachhaltig z.B. ihre Berufsperspektive verbessern möchte und das Unter-

nehmen, weil es u.a. seine Marktkompetenz erhalten möchte. Die interessierte Einzelperson sieht sich neben den klassischen Angeboten mit neuen Lernmethoden (Blended Learning, E-Learning), neuen Abschlüssen (Bachelor, MBA) und mit neuen Lerninhalten konfrontiert, das Unternehmen mit neuen Angeboten rund um Beratung, Personalentwicklung etc. Fazit: Aus Sicht des Kunden hat das unübersichtliche Angebot zur Folge, dass die Selektionsleistung gemäß dem Sprichwort „wer die Wahl hat, hat die Qual“ erschwert wird. Nicht nur das Überangebot sorgt für diese Situation, auch werden die Standards zur individuellen Abfrage wie Qualität, Zertifizierungen, Akkreditierungen, Informationsgehalt etc., die eine Selektion vereinfachen, nicht in entsprechendem Maße von den Bildungsanbietern kommuniziert. Transparenz ist gefragt.

Zusammenfassend lässt diese Kurzbetrachtung folgenden Schluss zu. Der Bildungsmarkt ist davon geprägt, dass konjunkturbedingt eine zu große Anbieterzahl einer schwächeren Nachfrage gegenübersteht. Vor allem die Diversifikationsstrategie der meisten Bildungsanbieter hat das allgemeine Angebot unübersichtlich werden lassen, wobei die Kundenentscheidung für den einen oder anderen Anbieter durch größtenteils fehlende bzw. nicht deutlich kommunizierte Standards erschwert wird. Zu den Maßnahmen, mit denen Bildungsanbieter auf diese erschwerten Marktbedingungen reagieren können, zählen sicherlich Restrukturierungsmaßnahmen und die Konzentration auf die Kernkompetenzen. Die Markenführung des Anbieters darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, weil dieses Instrument eine unmittelbare Einwirkung auf den Markt erlaubt.

### **Eine Marke ist der Kompass für Anbieter und Kunden**

Eine professionelle Markenführung ist nur ein Baustein der Unternehmensstrategie; eine Marke ist demnach nicht als gesamtverantwortlich für den Markterfolg eines Unternehmens anzusehen. Trotzdem liefert eine starke Marke einen wichtigen Beitrag zur Marktperformance eines Unternehmens, unabhängig davon, in welchem Marktbereich das Unternehmen tätig ist.

Der Begriff der Marke ist jedoch so zu verstehen, dass die Marke mehr ist als das Unternehmenssignet. Eine Marke hat ihren Ursprung in konkreten Produkten oder Dienstleistungen.

Sie beruht jedoch vor allem auf der Wahrnehmung all derjenigen, die mit ihr in Berührung kommen. Dabei zählen alle Berührungspunkte: Sei es die Produktbroschüre, das Call-Center oder eben der Seminarleiter. In Bezug auf die Diversifikationsprozesse im Bildungsmarkt, die zu einem Überangebot geführt haben, ist es wesentlich, dass in diesem Prozess darauf geachtet wird, dass ein Zusammenhang zwischen den bereits eingeführten und neuen Produkten bzw. Dienstleistungen eines Unternehmens hergestellt wird und ein „Ausfransen“ des Unternehmens auf diese Weise vermieden wird. Diese Klammer kann durch parallel stattfindende Prozesse wie Werteentwicklung, Positionierung im Markt, Definition des USP (Unique Selling Proposition) und Leitbildentwicklung herauskristallisiert werden. Diese Klammer ist die „DNA“ für alle Unternehmensaktivitäten: sie stiftet Identität, verleiht Profil, ermöglicht Orientierung, schafft Abgrenzung zum Mitbewerber und verhindert die Entwicklung von falschen Produkten bzw. Dienstleistungen. Eine Marke kann entstehen.

Im Entstehungsprozess einer Unternehmensmarke geht es also vorrangig darum, das Selbstbild (des Anbieters) zu definieren und das Fremdbild (bei den Zielgruppen) zu steuern. Zur Steuerung des Fremdbildes wird die Marketingkommunikation eingesetzt, wobei sich die Konzeption und Entwicklung von branchenspezifischen Medien wie Unternehmensbroschüre, Seminarkataloge oder Internet ebenfalls dieser o.g. strategischen Vorgaben bedienen. Der Nutzen für Anbieter wie für Kunden ist hoch. Nach innen wird der Identifikationsgrad mit dem eigenen Unternehmen erhöht, die Mitarbeiter „ziehen an einem Strang“. Nach außen wird durch einen homogenen Kommunikationsauftritt eine Anbieterpersönlichkeit mit einer klaren Aussage geschaffen. Erst an ihr kann sich der Kunde orientieren und sein Vertrauen dem Unternehmen schenken, was sich in einen geldwerten Vorteil verwandeln lässt.

Durch eine auf diese Weise ausgerichtete Kommunikation werden drei Nutzen realisiert. Erstens: Im unübersichtlichen Bildungsmarkt nimmt die Stärke der Position des Anbieters zu, gleich wie ein Sternzeichen, das sich von tausend anderen Sternen abhebt. Zweitens: Die Zielgruppen der Einzelpersonen sowie die der Unternehmen werden in ihrem Anspruch, Bildung als „Investition“ zu verstehen, richtig angesprochen. Auf psychologischer Ebene ein keinesfalls zu vernachlässi-

gendes Moment: denn von einem Bildungsanbieter erwarten potentielle Kunden Kompetenz, weil er automatisch die Rolle des Vorbildes einnimmt. Ein Bildungsanbieter ist immer Lehrer. Wenn der Anbieter dieser Rolle nicht gerecht wird, wird er mit Unglaublichkeit bestraft, sodass der potentielle Kunde z.B. denkt: „Na ja, mit der Qualität kann es dann für das Seminar XY auch nicht weit her sein.“ Das Kundenpotential wurde verschenkt. Drittens: Der übergeordnete Vorteil eines konsequent geführten Kommunikationsauftritts liegt darin begründet, dass jede neue Maßnahme, ob Flyer oder Anzeige, kontinuierlich in die Marke „einzahlen“.

Fazit: Einem Unternehmen, das sich als Marke begreift und darstellt, vertraut der Kunde, weil es sich vorbildlich verhält. Vorbild und Bildung – ein immanentes Begriffspaar der Bildungsbranche. Zusammenfassend werden hier die Leistungsmerkmale einer Marke aufgeführt:

- Eine professionelle Marke stiftet nach innen wie nach außen Identität.
- Eine professionelle Marke verleiht dem Unternehmen ein Profil.
- Eine professionelle Marke erzeugt Abgrenzung zum Mitbewerber.
- Eine professionelle Marke ermöglicht Orientierung.
- Eine professionelle Marke schafft Vertrauen.
- Eine professionelle Marke weckt Begehrlichkeit.
- Eine professionelle Marke führt zu Absatzsteigerung.

### **Die Umsetzungsfrage oder grau wird alle Theorie, wenn sie nicht praktiziert wird**

Beginnen wir mit einem Beispiel. Auf der Messe „Azubi- und Studententage“ präsentieren sich sowohl Unternehmen als auch Bildungsanbieter. Im Vergleich der beiden Ausstellergruppen fällt auf, dass die Unternehmen überwiegend attraktiver in puncto Darstellung und Kommunikation ihres Unternehmens und ihres Angebots sind. Der ausschlaggebende Grund dafür ist, dass sich die Bildungsanbieter in der strategischen Planung ihres Marketings zu sehr auf den Vertrieb beschränken. Folge davon ist, dass der Vertrieb nicht ausreichend kommunikativ begleitet wird, wobei die klassische Theorie des Marketing-Mixes daran erinnert, dass das Instrument der Kommunikation, der Werbung, dazugehört. Bezogen auf das Messebeispiel lässt sich einseitiges vertriebsorientiertes Denken mit dieser Frage illustrieren: „Auf welche

Messe gehen wir dieses Jahr?“ Besser, weil vertriebs- und kommunikationsorientiert, lautet sie so: „Auf welche Messe gehen wir dieses Jahr und wie machen wir das?“ Letzteres impliziert dann freilich die Frage nach der Konzeption und Umsetzung der Marketingkommunikation. Zuständig dafür ist entweder die interne Marketingabteilung oder ein externer Dienstleister. Entscheidet sich ein Bildungsanbieter für eine interne Lösung, darf das Unternehmen nicht der Illusion verfallen, dass die Qualifikation und Kapazität eines on-the-job umgeschulten Mitarbeiters aus dem Vertrieb ausreicht, entsprechende Konzepte einer attraktiven Marketingkommunikation zu entwickeln, die zielführend für die Stärkung der Marke sorgen. Noch viel weniger taugt der Ansatz, sich auf die grafische Leistungsfähigkeit von Tools wie Power-Point oder Word zu verlassen. Die Aufgaben des Marketings und des Vertriebs liegen vielmehr darin, Absatzkonzepte zu entwickeln und die parallelen Prozesse wie die Marketingkommunikation zu steuern und für internes oder externes Know-How zu sorgen. Entscheidet sich der Bildungsanbieter für einen externen Partner, muss dessen Leistungsvermögen im Hinblick auf Beratung, konzeptionelle Klarheit und handwerklichen wie kreativen Output auf den Prüfstand. Referenzen, die ein Markenmanagement belegen, sind Voraussetzung.

Fazit: Markenführung und Marketingkommunikation bedürfen einer professionellen Qualifikation. Ihre Bausteine sind Erstens: Die Positionierung durch Wertediskussion und Definierung der Absatzkanäle. Zu den wichtigsten Werten gehört die die Definition der unternehmerischen Einzigartigkeit oder auf Englisch der USP (Unique Selling Proposition). Zweitens: Die Konzeption entlang der inhaltlichen Vorgaben aus der Positionierung. Drittens: Die Umsetzung in kreativ bestechender Weise, die dem Bildungsanbieter ein eigenständiges visuelles Profil verleiht und so zur Markenbildung beiträgt.

Der Autor des Artikels ist Geschäftsführer der Agentur Eiche, Oehjne Design. Die Agentur betreut vor allem Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich, darunter auch Bildungseinrichtungen.

Eiche, Oehjne Design, Agentur für visuelle Kommunikation  
Königsteiner Straße 17, 65929 Frankfurt am Main  
Telefon 069. 30 03 67-59, Telefax 069. 30 03 67-60  
[www.eiche-oehjne.de](http://www.eiche-oehjne.de), [kontakt@eiche-oehjne.de](mailto:kontakt@eiche-oehjne.de)