

**Bauhaus-Universität Weimar**

Projektergebnis / Publikation  
aus dem Projekt »Professional.Bauhaus«  
an der Bauhaus-Universität Weimar

Förderkennzeichen: 16 OH 11026 / 16 OH 12006  
Förderprogramm: »Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen«



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# Marktanalyse und Markteinführungsszenarien der Studienangebote im ‚Bauhaus Professional Studium‘

## 1 Ausgangslage und Status Quo

Die Bauhaus-Universität Weimar hat die wissenschaftliche Weiterbildung und das Lebenslange Lernen (LLL) seit vielen Jahren als Zukunftsthema erkannt, und widmet sich diesem im Rahmen des BMBF-Vorhabens ‚Professional.Bauhaus‘ seit 2011 verstärkt. Das Vorhaben fördert transdisziplinäres Studieren und soll die Vereinbarkeit von Beruf und Studium verbessern.

Das Teilprojekt Bauhaus Professional Studium verpflichtet sich nicht nur dem Anspruch an eine herausragende akademische Qualität der Angebote, sondern folgt auch der programmatischen Idee der Bauhaus-Universität Weimar, praxis- und forschungsrelevante Verbindungen zwischen der wissenschaftlich-akademischen, der künstlerisch-gestalterischen und der handwerklich-technischen Welt herzustellen. Die drei Fakultäten ‚Architektur und Urbanistik‘, ‚Bauingenieurwesen‘ und ‚Medien‘ der Bauhaus-Universität Weimar beteiligen sich an der Entwicklung von insgesamt sechs weiterbildenden, berufsbegleitenden Masterstudiengängen, welche unter der Begrifflichkeit ‚Bauhaus Professional Studium‘ gefasst werden können:

- *Kreativmanagement und Marketing (M.A.)*
- *Nutzerorientierte Bausanierung (M.Sc.)*
- *Projektmanagement-Bau (M.B.A.)*
- *Urban Resilience (M.Sc.)*
- *Wissensvermittlung im Film (M.A.)*
- *Zero.Emission (M.Sc.)*

Mit Hilfe des Projektes ‚Professional.Bauhaus‘ bietet sich der Bauhaus-Universität Weimar nicht nur die Möglichkeit, ihr Studienangebot im Bereich der akademischen, berufsbegleitenden Erwachsenenbildung zu erweitern, neue Zielgruppen zu erschließen und ihre Attraktivität als Studienstandort im Sinne des Lebenslangen Lernens nachhaltig zu steigern. Zeitgleich hat sie mit entwickelten didaktischen Szenarien und geschaffener technischer Infrastruktur ihre Konkurrenzfähigkeit auf dem Gebiet der neuen Lern- und Lehrtechnologien bereits jetzt stark verbessert. Dies sind wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Etablierung dieser Angebote am **Markt der akademischen, berufsbegleitenden Erwachsenenbildung**. Die Erschließung dieses Marktes macht eine Abgrenzung dessen, hinsichtlich der eigenen sowie substitutiven Produkt- und Leistungsmerkmale, der fokussierten Zielgruppen, der bereits am Markt befindlichen Wettbewerber aber ebenso potenzieller Kooperationspartner, im Vorfeld des Markteintrittes notwendig.

## 2 strategische Marketingplanung des ‚Bauhaus Professional Studiums‘

### 2.1 Marktumfeld

Die Bauhaus-Universität Weimar drängt mit den sechs Masterstudiengängen ‚Kreativmanagement und Marketing‘, ‚Nutzerorientierte Bausanierung‘, ‚Projektmanagement-Bau‘, ‚Urban Resilience‘, ‚Wissensvermittlung im Film‘ und ‚Zero Emission‘ (sowie den drei bestehenden, weiterbildenden Studiengängen ‚Bauphysik und energetische Gebäudeoptimierung‘, ‚Environmental Engineering and Management‘ und ‚Wasser und Umwelt‘ sowie einzelnen Zertifikaten) in einen von privaten Unternehmen sowie öffentlichen Institutionen besetzten Markt der berufsbegleitenden Erwachsenenbildung. Die Wettbewerbssituation im Kontext **öffentlicher Hochschulen** stellt sich bei den in der Entwicklung befindlichen Studiengängen der Bauhaus-Universität Weimar unterschiedlich dar.<sup>1</sup> Hierbei sind drei bis neun fachbezogene Marktteilnehmer im deutschsprachigen Raum, abhängig vom jeweiligen Studiengang, bereits am Markt etabliert. Insgesamt bedeutet dies für die Bauhaus-Universität Weimar eine Wettbewerbsintensität in Form von 24 konkurrierenden Hochschulen (13 Universitäten, 11 Fachhochschulen) sowie drei bestehenden Hochschulverbänden. Damit stellt sich die wissenschaftliche, berufsbegleitende Erwachsenenbildung öffentlicher Träger als ein vergleichsweise **kleines, aber qualitativ bedeutendes Segment im Gesamtmarkt der Weiterbildung** dar. Von einer Marktstagnation oder Marktsättigungstendenz ist aufgrund der steigenden Anzahl an Hochschulen mit Weiterbildungsinitiativen derzeit nicht auszugehen. Im Gegenteil wird, so zeigen auch die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Initiative „Aufstieg durch Bildung“ geförderten Hochschulen<sup>2</sup>, die Anzahl neuer Akteure zeitnah steigen. Um sich erfolgreich am Markt der berufsbegleitenden Erwachsenenbildung öffentlicher Institutionen zu positionieren, verfolgt die Bauhaus-Universität Weimar nachfolgende Ziele und Strategien.

### 2.2 Universitätsziele und Vermarktungsstrategie des ‚Bauhaus Professional Studiums‘

Die Konzeption der berufsbegleitenden, fakultätsübergreifenden Studiengänge der Bauhaus-Universität Weimar basiert auf den **Leitlinien für das Bauhaus Professional Studium**, die gemeinschaftlich von den studiengangleitenden Professuren und dem Zentrum für Universitätsentwicklung (ZUE) im Jahr 2013 erarbeitet wurden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang 1: Kurzdarstellung zentraler Aussagen der hochschulbezogenen Wettbewerbsanalyse

<sup>2</sup> Vgl. u.a. <http://www.offene-hochschulen.de/foerderprojekte.php> [Zugriff: 02.02.2015].

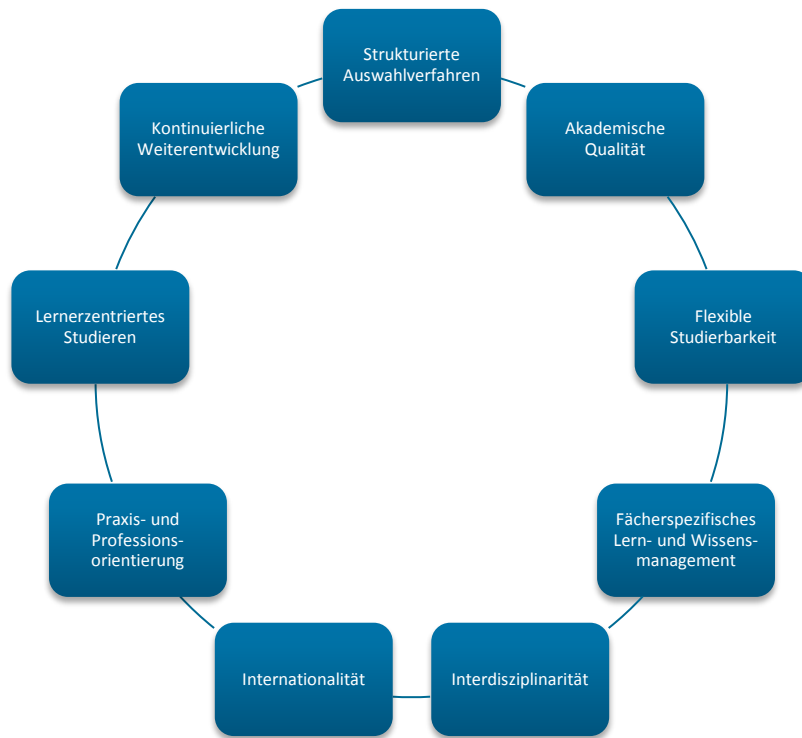


Abb. 1: Festgeschriebene Qualitätsmerkmale des Bauhaus Professional Studiums

Ziel der Bauhaus-Universität Weimar und der zu gründenden, internen Organisationseinheit (Arbeitstitel: ‚Bauhaus Professional School‘) ist zum einen die **Profilenerweiterung und -schärfung** der Universität innerhalb der akademischen, berufsbegleitenden Erwachsenenbildung. Zum zweiten möchte sie sich als öffentliche Institution **erfolgreich mit den bestehenden sowie zukünftigen Studienangeboten am Markt** etablieren. Dies beinhaltet, dass sich die Studienangebote nach einer intensiven Markteinführungsphase ab dem Zeitpunkt des Regelbetriebes im Jahr 2019 nachfrageorientiert am Markt präsentieren und mindestens **kostendeckende Teilnehmerentgelte** generieren. Der Regelbetrieb setzt im dritten Jahr nach der Einführung einzelner Zertifikatsprogramme ein. Spätestens zu diesem Zeitpunkt befinden sich mindestens drei Kohorten im jeweiligen, berufsbegleitenden Studienbetrieb. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die zeitliche Abfolge von Pilotierungs-, Markteinführungs- und Regelbetriebsphase.

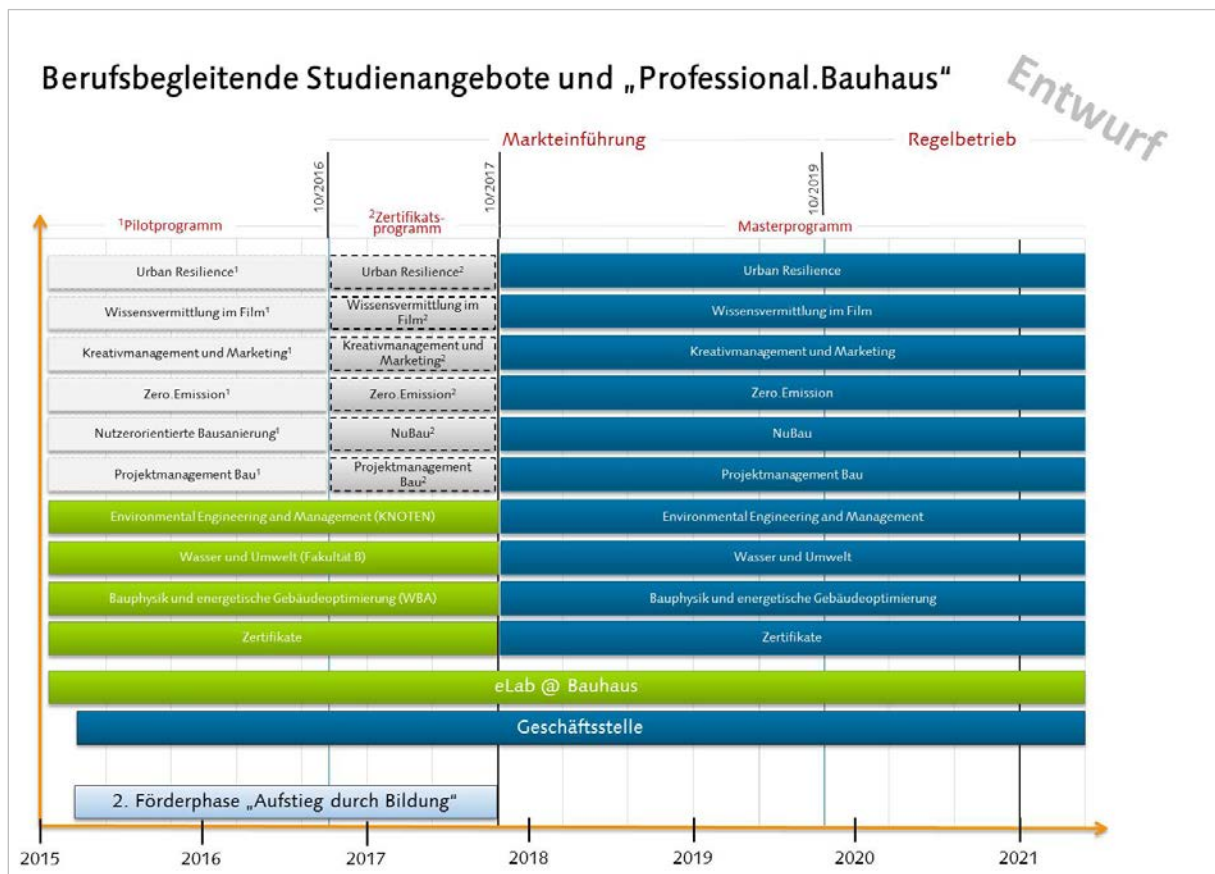


Abb. 2: Zeitliche Planung der Entwicklungs-, Markteinführungs- und Regelbetriebsphase im Bauhaus Professional Studium (Quelle: Eigene Darstellung)

Um die Etablierung in diesem wachsenden Markt zu erreichen, sind verschiedene **marktwahl- und marktteilnehmerorientierte Marketingstrategien**<sup>3</sup> denkbar, welche unterschiedliche Maßnahmen zur Folge haben. Diese werden nachfolgend erläutert. Grundlegend für die Zielerreichung einer jeweiligen Maßnahme ist jedoch deren stetige Erfolgsmessung. Derartige **Monitoring-, Kontroll- sowie Anpassungsprozesse**, wie u.a. die Evaluation von Studienangeboten anhand von Teilnehmerbefragungen oder das Monitoring von PR- und Kommunikationsmaßnahmen, sind unabdingbare Teile des fortwährenden Qualitätsmanagements.

## 2.3 Marktwahlstrategien im Bauhaus Professional Studium

### 2.3.1 Marktfeldstrategie

Da sich die Bauhaus-Universität Weimar mit neuen Produkten auf einem bestehenden Markt langfristig etablieren will, ist von einer klassischen **Produktentwicklungsstrategie** auszugehen. Dies bedeutet, dass eine nachhaltige Marktbearbeitung durch a) *die Schaffung von Innovationen* im Sinne von Marktneuheiten sowie b) *die Produkterweiterung* anhand der Entwicklung neuer Produktvariationen anzustreben ist. Ersteres geht u.a. mit der Entwicklung neuer Studienprogramme, wie die ab dem Wintersemester 2016/17 startenden Zertifikatsstudien oder die Entwicklung neuer (Wahl-) Module im BPS, einher. Letzteres bedeutet u.a. eine zunehmende Spezialisierung bestehender Studienangebote. Beispielhaft ist an dieser Stelle die mögliche Schwerpunktesetzung im Studiengang ‚Kreativmanagement und Marketing‘ auf die Bereiche ‚Marktforschung und Marketing‘, ‚Kreativmanage-

<sup>3</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 266ff.

ment' und/oder ‚Entrepreneurship‘ zu nennen. Neben der Produktentwicklung ist auch eine **Marktentwicklungsstrategie**, beispielsweise mit der Überarbeitung der Programme in englischer Sprache und damit verbundener Erschließung internationaler Märkte, denkbar. Diese Strategie wird bereits in den Studiengängen ‚Urban Resilience‘ und ‚Zero.Emission‘ verfolgt.

*Maßnahmen & Festlegungen (Produktentwicklung):*

- *forschungsnaher Inhalte zur Sicherung der Neuartigkeit am Markt*
- *inhaltliche Schwerpunktsetzung und Reduktion von übergreifenden Basismodulen*
- *zielgruppenkonforme Flexibilisierung- und Individualisierungsmöglichkeiten innerhalb des Curriculums (Modularisierung, Zertifizierung) sowie der didaktischen Aufbereitung der Angebote (fernlehrbasierte Lernszenarien, Prüfungsleistungen, Betreuungsintensitäten etc.)*

*Maßnahmen & Festlegungen (Marktentwicklung):*

- *Übersetzung und sprachliche Anpassung (min. engl.) der Inhalte zur Ansprache internationaler Zielgruppen*
- *Berücksichtigung der sozio-kulturellen Unterschiede innerhalb des Studierens, u.a. bei Prüfungssituationen und Kollaborationen internationaler Studierender*

### **2.3.2 Marktarealstrategie**

Hinsichtlich der nationalen und internationalen Marktbearbeitung muss unter den sechs in der Entwicklung befindlichen Studienangeboten der Bauhaus-Universität Weimar differenziert werden. Die Mehrzahl der Studiengänge sind **deutschsprachig** ausgerichtet (‚Kreativmanagement und Marketing‘, ‚Nutzerorientierte Bausanierung‘, ‚Wissensvermittlung im Film‘ sowie ‚Projektmanagement-Bau‘) und fokussieren folglich den deutschsprachigen Markt (DACH-Region) der akademischen, berufs begleitenden Erwachsenenbildung öffentlicher Träger. Der Studiengang ‚Zero.Emission‘ bietet zusätzlich ausgewählte Module in englischer Sprache an. Das Modulportfolio des Studiengangs ‚Urban Resilience‘ ist durchgängig **englischsprachig** ausgerichtet. Folglich agierenden die beiden letztgenannten Studienangebote auf einem internationalen Markt mit englischsprachigen Wettbewerbern. Hierbei nimmt die Wettbewerbsintensität der letztgenannten Angebote, bei gleichzeitiger Erweiterung des Leistungsportfolios, zu. Diese Spezifikation der Studiengänge hat eine erweiterte inhaltliche Anpassung und differenzierte Vermarktung zur Folge.

*Maßnahmen & Festlegungen:*

- *Übersetzung und sprachliche Anpassung der Informations- und Werbematerialien;*
- *Medienarbeit im internationalen, englischsprachigen Fachkontext (Fachjournals, Presse, online und offline) inkl. Monitoring*
- *unter Berücksichtigung der sozio-kulturellen, politischen, ökonomischen und technologischen Standards internationaler Märkte bei der Weiterentwicklung internationaler Studienangebote*

### **2.3.3 Marktsegmentierungsstrategie**

Die Bauhaus-Universität Weimar als wissenschaftlich-künstlerische Institution verschreibt sich den Grundsätzen der elementaren (forschungs- und kunstorientierten), exemplarischen (objekt-/projektorientierten) und experimentellen (freien) Forschung, Kunst und Lehre. Aus diesen Leitlinien ergibt sich im Sinne der studienangebotsspezifischen Produktlinien des Bauhaus Professional Studiums eine zu erbringende **Differenzierungsstrategie** im Sinne der **Qualitätsführerschaft**.

*„Die Marke Bauhaus Professional Studium umschreibt den Anspruch der Bauhaus-Universität Weimar, Angebote auf akademischem Niveau zu etablieren, die zum disziplinären Spektrum passen und das Qualitätsversprechen der Bauhaus-Universität Weimar einlösen. Die programmatische Idee der Bauhaus-Universität Weimar, Verbindungen zwischen der wissenschaftlich-akademischen, der künstlerisch-gestalterischen und der handwerklich-technischen Welt im Raum einer Universität herzustellen, soll sich im Angebot des Bauhaus Professional Studiums ebenso widerspiegeln wie die ausgeprägte Internationalität der Universität und die Projektorientierung der Lehre.“<sup>4</sup>*

Folglich sollen sich die berufsbegleitenden Studienangebote in ihrer inhaltlichen, didaktischen sowie organisationalen Struktur qualitativ von den Mitbewerbern absetzen. Diese Strategie bedarf einer intensiven Entwicklungsarbeit der Studienangebote auf höchstem akademischen sowie künstlerischen und praxisorientiertem Niveau. Hinzu kommt die betreuungsintensive Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung und Qualitätssicherung der Angebote zur Erfüllung der selbstauferlegten Standards. Entsprechend werden sich die zu erhebenden Entgelte an die kostenintensive Entwicklung, Durchführung, Evaluation und Überarbeitung anpassen müssen. Die Fokussierung auf eine Preisstrategie im Sinne einer Preisführerschaft ist nicht Bestandteil des lebenslangen Lernens an der Bauhaus-Universität Weimar. Demzufolge wird der Qualitätsaspekt nicht durch Niedrigpreise und die Aufnahme Studierender über die jeweiligen Kapazitätsgrenzen hinaus verwässert.

#### *Maßnahmen & Festlegungen:*

- *Die Angebote stellen ihre exzellente und elementare Qualität anhand aktueller, wissenschaftlich fundierter und praxisrelevanter Inhalte dar.*
- *Renommierte Dozierende aus fachspezifischer Forschung und Praxis unterstreichen den Qualitätsaspekt und machen diesen nach außen hin wahrnehmbar.*
- *Die Möglichkeit zur Bearbeitung eigener bzw. praxisbezogener Forschungs- und Kunstprojekte in Verbindung mit dem Studium sowie unter individueller Betreuung wird hergestellt.*
- *Der modulare Aufbau des Curriculums sowie die didaktische Wissensvermittlung im Sinne des Blended Learning lässt den Studierenden Freiräume zum selbstbestimmten Lernen und zur eigenen, freien Entfaltung.*

## **2.4 Marktteilnehmerstrategien im BPS**

### **2.4.1 Abnehmergerichtete Strategie**

Wie eingangs dargestellt, begibt sich die Bauhaus-Universität Weimar als öffentlicher Anbieter in einen vergleichsweise kleinen, aber qualitativ bedeutenden Markt der akademischen, beruflichen Erwachsenenbildung. Dieser ist aufgrund von 24 konkurrierenden Hochschulen sowie drei konkurrierenden Hochschulverbänden durch eine **mittlere bis geringe Wettbewerbsintensität** gekennzeichnet. Demzufolge konkurrieren studiengangabhängig mehrere substitutive Wettbewerber um die Zielgruppe der **potenziellen Studierenden sowie kooperierenden Unternehmen, Institutionen und Organisationen**. Laut Definition zur Wettbewerbsintensität nach Kantzenbach (1966) verlangt diese geringe Wettbewerbsintensität innerhalb eines Oligopols einen **höheren Innovationsgrad**, um eine Marktdurchdringung zu erreichen. Daher muss die Fokussierung der Studienangebote auf die Bedürfnisse beschriebenen Abnehmer zugeschnitten sein und einen zentralen Punkt in der Vermarktungsstrategie der Bauhaus-Universität darstellen.

---

<sup>4</sup> Auszug aus den Leitlinien zum *Bauhaus Professional Studium* aus dem Jahre 2013.

Da die Studienangebote aufgrund ihrer nur bedingt von außen einsehbaren und vorab prüfbareren Qualität als Erfahrungs- oder Vertrauensgut einzustufen sind, gilt es innerhalb der Kommunikation auf hinreichende Transparenz im Sinne der inhaltlichen Darstellung dieser (u.a. Themenspezifika und Referenten) sowie die deutliche Darstellung von Qualitätsstandards (u.a. Evaluation und inhaltliche, administrative Anpassung sowie Betreuungsangebote) zu achten. Nur so kann eine zielgruppenspezifische Bedürfnisbefriedigung erfolgreich umgesetzt und die angesprochene Marktdurchdringung erreicht werden.

Aus der im Wintersemester 2012/13 durchgeführten **Potenzialanalyse**<sup>5</sup> konnten sich zudem Kriterien extrahieren lassen, die darstellen, dass die inhaltliche Güte, der eigene Nutzen für die berufliche Weiterentwicklung sowie die Beratungsleistung weitaus relevanter die Studienwahl beeinflussen als die zu zahlenden Entgelte. Zu den erstgenannten qualitativen Eigenschaften eines berufsbegleitenden Studienangebotes zählen des Weiteren die Flexibilisierung des Studiums (aufgrund geringer Zeit- und Finanzressourcen) sowie die aktuelle und individuell auf den Berufskontext angepasste inhaltliche Ausrichtung der Angebote (u.a. durch die Einbringung eigener Themen in die Projektarbeiten). Ebenso wird auf Unterstützungsleistungen bei Fragen zu Finanzierungsformen und der Netzwerkerweiterung unter den Teilnehmenden hingewiesen.

Trotz Beachtung der dargelegten Zielgruppenorientierung, wird die Nachfrage nach berufsbegleitenden Bildungsangeboten aufgrund gesellschaftlicher und ökonomischer Veränderungen in dynamischen Zyklen verlaufen.

#### *Maßnahmen & Festlegungen:*

- *Auf verschiedenen Kommunikationskanälen (u.a. Website, Informationsunterlagen, Pressemitteilungen) werden die im BPS definierten Qualitätsmerkmale (Vgl. Kapitel 2.2) der Studienangebote transparent dargestellt.*
- *Die Flexibilität des Studierens wird durch den modularen Aufbau und die individuelle Studierbarkeit im Sinne des Blended Learning und der Integration eigener Projekte in das Studium deutlich hervorgehoben.*
- *Die Serviceorientierung wird anhand der zu belegenden Inhalte, zu erwarteter Leistungsziele, erforderlicher Anforderungen, am Studium beteiligter Kontaktpersonen sowie individueller Beratungs- und Fördermöglichkeiten hervorgehoben.*
- *Die wissenschaftliche und praxisorientierte Güte des Studienangebots ist über unabhängige Zertifizierungen (Akkreditierungen, Kooperationsvereinbarungen mit Unternehmen / Organisationen usw.) nachzuweisen.*

---

<sup>5</sup> Mittels qualitativer, standardisierter Telefon- sowie Face-to-Face-Interviews wurden insgesamt 140 Probanden aus studiengangrelevanten Branchen nach Ihrer Meinung zu den sechs vorgestellten Studiengangskonzepten befragt. Der standardisierte Leitfaden wurde durch die Themenkomplexe a) *Allgemeine Einstellung zur Weiterbildung*, b) *zeitliche und finanzielle Einflussfaktoren*, c) *allgemeine Anforderungen an ein Weiterbildungsangebot*, d) *Studierbarkeit i.S. des Blended Learning* sowie e) *übergreifende, ausbaufähige Potenziale des Studienganges* strukturiert. Die anonymisierten Aussagen der Probanden aus den Clustern ‚Alumni der Bauhaus-Universität Weimar‘, ‚themenaffine Ansprechpartner‘ sowie ‚leitenden Personen aus privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Institutionen‘ wurden transkribiert, mittels der Analysesoftware Atlas.ti paraphrasiert und ausgewertet.



### 2.4.2 Absatzmittlergerichtete Strategie / Kooperationsstrategie

Zur Reduktion des Investitionsbedarfes zum Zeitpunkt des Markteintritts können **strategische Allianzen/Kooperationen** mit bereits am Markt befindlichen Hochschulen oder sonstigen Absatzmittlern (in der berufsbegleitenden Bildung tätige Gesellschaften, Verbände oder Vereine) z.B. über das Treffen Lizenzvereinbarungen hilfreich sein. Ziel hierbei ist a) die Schaffung von Synergien über einen *fachlichen Austausch*, b) die *Bekanntmachung* der Studienprogramme über einen Verbund, c) die gegenseitige *Weitervermittlung potenzieller Teilnehmer* (evtl. über ein provisionsbezogenes Vergütungsmodell) oder auch d) der *Austausch inhaltlich angrenzender Fachmodule/-Zertifikate* (in Form eines Lizenzierungsmodells).

Maßnahmen & Festlegungen:

- *Ansprache des bestehenden hochschulpolitischen und unternehmerischen Netzwerks der Bauhaus-Universität Weimar*
- *Ansprache und Akquisition fachverwandter Hochschulen, Verbände, Vereine und Unternehmensnetzwerke*
- *Ansprache von national und international agierenden Hochschulen, Verbänden, Vereinen und Unternehmensnetzwerken*

### 2.4.3 Konkurrenzgerichtete Strategie / Wettbewerbsstrategie

Der Markt für berufsbegleitende Erwachsenenbildung ist durch eine hohe Konkurrenz im Bereich der privaten Weiterbildungsträger und eine **ansteigende Konkurrenz im Bereich der öffentlichen Weiterbildungsinstitutionen** geprägt. Um eine erfolgreiche Positionierung am Markt zu erzielen, ist ein zeitnaher Markteintritt mit einer intensiven Vorbereitungsphase notwendig.

Wie bereits beschrieben, verfolgt die Bauhaus-Universität Weimar mit den berufsbegleitenden Studienangeboten im ‚Bauhaus Professional Studium‘ das Ziel, qualitativ hochwertige und innovative Bildungsangebote am Markt zu etablieren. Dabei gilt es besonders die komparativen Konkurrenzvorteile (USP) der Bildungsangebote gegenüber den Wettbewerbern hervorzuheben. Innerhalb der Wettbewerbsanalyse konnten in der nachfolgenden Tabelle aufgelisteten, individuelle Konkurrenzvorteile festgestellt werden.

Tab. 1: Darstellung der studiengangspezifischen komparativen Konkurrenzvorteile gegenüber den am Markt befindlichen Wettbewerbern

Studiengang	Vorzüge des Studienangebots BUW gegenüber den Wettbewerbern
Kreativmanagement und Marketing (M.A.)	Universitäten: - <b>Mix aus Kreativ-/Innovationsmanagement und Marketing</b> (forschungsorientiert) an anderen Universitäten derart nicht vorhanden - nur ein M.A. Angebot mit ähnlicher inhaltlicher Ausrichtung - SG KMM zumeist <b>kostengünstiger</b> als Wettbewerber
	Fachhochschulen: - verstärkte <b>forschungsorientierte</b> Bearbeitung von Fragestellungen - BUW bietet einziges M.A.-Angebot mit thematischer Ausrichtung - zumeist geringere Erbringung von LPs
Wissensvermittlung im Film (M.F.A.)	Universitäten: - <b>Inhaltliche</b> Vorzüge gegenüber den Wettbewerbern mit Spezialisierung auf 'Film' sowie in den Bereichen 'dokumentarisches und didaktisches Erzählen im Film' und der Integration von didaktischen, medien- und kulturwissenschaftlichen Grundlagen in das Curriculum

<b>Nutzerorientierte Bausanierung (M.Sc.)</b>	Universitäten: - Thema Nutzerorientierung im <b>inhaltlichen Fokus</b> stärker als bei Wettbewerbern - Ausbildung von <b>Schlüsselqualifikationen</b> - Angebot von <b>Wahlmodulen</b>
	Fachhochschulen: - z.T. vielfältigeres Modulangebot (u.a. via Wahlmodule) - <b>Flexible</b> Lernformate: sukzessives Lernen in Lernblöcken; u.a. unter Einsatz von virtuellen Klassenzimmern
<b>Urban Resilience (M.Sc.)</b>	Universitäten: - Angebot UR stellt <b>forschungsorientierte Themen</b> zur Stadtentwicklung und weniger Managementthemen in den Fokus - <b>geringere Arbeitszeitbelastung</b> im Semester aufgrund höherer Studiendauer bei gleicher Leistungspunktvergabe
	Fachhochschulen: - nur ein direkter Wettbewerber (HS Wismar) - <b>Internationale Ausrichtung und Partnerschaften</b>
<b>Zero.Emission (M.Sc.)</b>	Universitäten: - z.T. stellen Wettbewerber eine starke inhaltliche Übereinstimmung dar, was die <b>hohe Branchenrelevanz der Inhalte</b> bekräftigt - das Angebot Z.E fokussiert klar die <b>ingenieurwissenschaftliche Ausbildung</b> und die entsprechende Ausrichtung der Inhalte - Angebot Z.E orientiert sich an den Bedarfen der Branche ohne Abhängigkeiten mit Praxis- und Wissenschaftspartner einzugehen - Aufgrund des Blended Learning Formats bietet das Angebot eine <b>Flexibilisierung</b> des Studiums
<b>Projektmanagement-Bau (M.B.A.)</b>	Universitäten: - <b>einzigster universitärer Wettbewerber</b> ist die Leuphana Universität Lüneburg (Abschluss M.A.) - höhere <b>Flexibilität</b> durch Zertifikatsstruktur - Wahlmöglichkeiten von Vertiefungen innerhalb einiger Module - preislich deutlich <b>günstiger</b> als Wettbewerber
	Fachhochschulen: - <b>Flexiblere</b> Studierbarkeit aufgrund der Möglichkeit des Zertifikatsstudiums, Präsenzen am Wochenende und einem angemessenen Workload (im Vergleich zu 120 ECTS Master) - HS Biberach als <b>einzigster Wettbewerber mit MBA-Abschluss</b>

Ein **Verdrängungswettbewerb** ist im **Bildungsmarkt** – bspw. im Vergleich zum Konsumgütermarkt – vorrangig **nicht zu erwarten**. Auch wenn es studiengangspezifische Wettbewerber (z.B. HS Wismar, Leuphana Universität Lüneburg) gibt, deren Entgeltniveau die Bauhaus-Universität Weimar aufgrund substitutiver Produktbeschaffenheit (vornehmlich der Inhalte und Zertifizierungen) nicht überschreiten sollte, forcieren die meisten Hochschulen eine qualitative Produktentwicklungs- und weniger eine quantitative Preiskampfstrategie. Die Qualitätsführerschaft ist zwingend mit einer **Vermarktungsstrategie** zu verbinden, welche auf die Information der Anspruchsgruppen ausgerichtet ist.

Wettbewerbsvorteile der Bauhaus-Universität Weimar bestehen, neben den spezifisch dargestellten, vor allem aufgrund des **austauschbaren Modulportfolios** über die Fachbereichsgrenzen hinaus. Sinkende Fixkosten bei der Entwicklung und Durchführung sowie gleichbleibende Einnahmen im Gesamtangebot des *Bauhaus Professional Studiums* führen bei steigender Nachfrage zu einer Erhöhung der Einnahmen.

*Maßnahmen & Festlegungen:*

- *Informationsstrategie in der Zielgruppenansprache: Transparenz hinsichtlich der Inhalte, Lernziele, didaktischen Ausrichtung und Dozierenden, Betreuenden sowie die Flexibilität des Studierens signalisieren den Qualitätsaspekt der Studienangebote*

#### 2.4.4 *Anspruchsgruppengerichtete Strategie*

Als indirekt beeinflussende Anspruchsgruppen gelten im Falle der berufsbegleitenden Studienangebote der Bauhaus-Universität Weimar besonders **Stakeholder aus Politik, Wissenschaft und Medien**. Es ist darauf zu achten, dass alle Rechtsverhältnisse, die im Rahmen des *Bauhaus Professional Studiums* zwischen der Bauhaus-Universität Weimar (der ‚*Bauhaus Professional School*‘ als zentrale Organisationseinheit), den externen Dozierenden, Auftragnehmern und/oder Dienstleistern sowie den Studierenden bestehen, der aktuellen Gesetzgebung entsprechen. Ebenso gilt es, die aus den jeweiligen Studienangeboten gewonnenen fachspezifischen Erkenntnisse zu publizieren und die Bauhaus-Universität Weimar in der wissenschaftlichen Community durch die studiengangleitenden Professoren sowie wissenschaftliche Mitarbeiter und Studierende zu vertreten. Dieser Präsenz kann eine wichtige Grundlage zur Anbahnung hochschulübergreifender Kooperationen darstellen, welche die ‚*Bauhaus Professional School*‘ nach Außen trägt. Letzteres Ziel gilt es ebenso im Sinne der Medienarbeit zu verfolgen. Über die Präsenz innerhalb der regionalen und überregionalen Fachpresse werden Kontaktpunkte zu weiteren potenziellen Teilnehmern aufgebaut.

##### *Maßnahmen & Festlegungen:*

- *Politik: Die Fachkräfteausbildung im Sinne des lebenslangen Lernens wird an der Bauhaus-Universität Weimar durch die berufsbegleitenden Studienangebote nachhaltig forciert.*
- *Wissenschaft: Relevantes Wissen entsteht im Diskurs zwischen Wissenschaftlern und Berufspraktikern in fachspezifischen Projekt- und Abschlussarbeiten. Dieses gilt es in die Fachbereiche und Netzwerke zu tragen.*
- *Medien: Die Bauhaus-Universität Weimar besitzt bereits eine regionale und überregionale Strahlkraft. Diese gilt es zu nutzen, um auch mit den berufsbegleitenden Studienangeboten in den Online- und Printmedien mit Fachbezug präsent zu sein.*

Aus der Verknüpfung der dargestellten Universitätsziele, Leitlinien, markt- und teilnehmergerichteten Wettbewerbsstrategien lassen sich strategische und operative Marketingziele und -maßnahmen ableiten. Ziel der Marketinginitiativen muss es sein, potenziellen Studierenden bei der Informationssuche nach berufsbegleitenden Studienangeboten eine aufschlussreiche **Orientierung** zu bieten. Bereits aufgezeigte Qualitätsindikatoren gilt es zielgruppenkonform zu adressieren und über relevante Vermarktungskanäle zu lancieren. Dies bedeutet, dass sich die Bauhaus-Universität Weimar angebotsspezifisch deutlich am Markt positionieren sowie Transparenz innerhalb der eigenen Leistungswerte schaffen muss.

### 3 operative Marketingplanung im BPS

Die inhaltlichen und organisationalen Qualitätsmerkmale der Studienangebote stehen im Vordergrund der Vermarktung. Dies erfordert Transparenz im Sinne der Zielgruppenkommunikation. Ziel der Vermarktung ist demnach eine **informationszentrierte Marketingstrategie** für alle berufsbegleitenden Studiengänge. Diese soll die hochwertige Qualität der Produkte am Markt darstellen und Aufmerksamkeit bei den Ziel- und Anspruchsgruppen schaffen. Es wird davon abgesehen, mit zu werblicher Kommunikation einen aggressiven und kostenintensiven Konkurrenzverdrängungswettbewerb einzuleiten. Dieser allgemeinen Zielstellung ordnen sich alle Maßnahmen innerhalb der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik unter.

Für die Konzeption, Durchführung und Evaluation der Marketingaktivitäten wird jedem Studiengang des Bauhaus Professional Studiums ein Mitarbeiterstellenanteil (hier E13-3) von 25% über einen Zeitraum von zwei Jahren (10/2016 – 09/2018) zur Verfügung gestellt. Eine Übersicht der Maßnahmen inkl. Kostenuntersetzung findet sich in Kapitel 3.5 wieder.

#### 3.1 Produktpolitik

Durch ein übergeordnetes Qualitätsmanagement werden die Studienangebote anhand standardisierter Evaluationen analysiert und entsprechend den Anforderungen der Teilnehmenden sowie Dozierenden inhaltlich und organisatorisch angepasst. Gleichzeitig werden anhand einer regelmäßig durchgeführten Markt- und Wettbewerbsanalyse die substitutiven Studienangebote untersucht und Marktentwicklungen identifiziert. Diese gilt es hinsichtlich der gesetzten Leitlinien für das BPS zu prüfen und in die Weiterentwicklung der eigenen Angebote ggf. zu implementieren.

*Maßnahmen & Festlegungen:*

- *Intern: Evaluation der Dozierenden und Studierenden hinsichtlich der Einhaltung einheitlichen Qualitätsmerkmale sowie entsprechender Produktpassung*
- *Extern: Evaluation der Marktentwicklung substitutiver Angebote sowie entsprechender Produktpassung*

#### 3.2 Preispolitik

Die Kostendeckung der berufsbegleitenden Studienangebote gilt als eine elementare Leitlinie der Bauhaus-Universität Weimar. Daher gilt es, die Angebote kostendeckend und dennoch marktgerecht anzubieten. Die Festsetzung eines oberhalb des Marktdurchschnitts liegenden Entgeltes sollte einen zehnprozentigen Aufschlag nicht überschreiten. Im Einzelfall ist eine fächerspezifische Erweiterung nach Betrachtung der *worst*, *most realistic* und *best case Szenarien* innerhalb der Aufwands- und Ertragsabschätzung abzuwägen. Zudem gilt es, Preismodelle für die Belegung von (Einzel-) Modulen, Zertifikaten sowie des gesamten Masterstudiums festzusetzen. Grundlage hierfür bilden die jeweiligen Kosten je belegtes Modul.

*Maßnahmen & Festlegungen:*

- *Masterstudium: kostendeckendes Entgelt im most realistic case; studiengangspezifisch festgesetzt*
- *Zertifikatsstudium: kostendeckendes Entgelt im most realistic case +10%*

- *Modulbelegung: kostendeckendes Entgelt im most realistic case +30%*

### 3.3 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationsmaßnahmen zielen auf die Generierung öffentlicher Kontaktpunkte mit den potenziellen Teilnehmern ab. Regional, überregional und z.T. international fachspezifische Online- sowie Printmedien sind die fokussierten Adressaten. Sie ermöglichen eine zielgerichtete Ansprache der relevanten Zielgruppe und mindern die Kosten für die Produktion und den Einsatz von Werbemitteln. Zudem sind bei sehr fachspezifischen Medien geringere Streuverluste zu erwarten.

*Maßnahmen & Festlegungen – Personal:*

- *Informationserstellung und -verbreitung via Medienarbeit (u.a. Textarbeit, PR, Fachmedienbetreuung / Korrespondenz) und individuellen Veröffentlichungen (z.B. bei Kooperationspartnern aus dem Uni-Netzwerk)*
- *Überarbeitung von Informations- und Werbematerialien (Texterstellung & Druck)*
- *Webseitengestaltung (u.a. Suchmaschinenoptimierung)*

*Maßnahmen & Festlegungen – Sachkosten:*

- *Erstausstattung Merchandising*
- *Beschaffung von Bildmaterial (Einkauf + Eigenproduktion)*
- *Übersetzungsarbeiten (Auftragsvergabe)*
- *Druck von Informations- und Werbematerialien (inkl. Texterstellung, ext. Layouterstellung & Druck)*
- *Anzeigenschaltung (online + offline)*
- *Flyer (Überarbeitung + Druck)*
- *Kalender-/Portaleinträge (Erstellung + Schaltung)*
- *Google AdWords*
- *Anzeigen (über-) regionale Presse (Überarbeitung)*
- *Einlage Zeitschriften (Erstellung und Erscheinung)*

### 3.4 Distributionspolitik

Auf Seite der Bauhaus-Universität Weimar übernehmen Informationsveranstaltungen, Newsletter, Service-Hotlines etc. diese Aufgabe. Hintergrund dieser Vermarktungsstrategie ist ein vergleichsweise reduzierter Werbemittelleinsatz bei einer dennoch hohen Reichweite durch die Medien. Gleichzeitig wird ein hoher personeller Aufwand mit der Akquisition von Absatzmittlern und Kooperationspartnern verbunden sein, der die bereits unter Kapitel 2.4.2 beschriebenen Potenziale identifizieren sowie deren mögliche Umsetzung in Zusammenarbeit mit der zentralen Geschäftsstelle (*Bauhaus Professional School*) koordinieren muss.

*Maßnahmen & Festlegungen – Personal:*

- *Akquisition von Studierenden (Schwerpunkt online: Blog- und Kalendereinträgen etc.) + Kontaktpunkte mit potenziellen TN schaffen (Info.veranstaltungen, Hotlines etc.)*

Stand: 22.04.2015

- *Identifikation + Akquisition von Kooperationspartnern/Sponsoren (z.B. Hochschulverbund, Unternehmenskooperationen etc.)*
- *CRM (Kundenbindungsmaßnahmen: Evaluation, Austausch, Vergünstigungen, Merchandise etc.)*
- *Recherche + Aufbau von Verteilern und Datenbanken*
- *personelle Betreuung Informations-Hotline*

*Maßnahmen & Festlegungen – Sachkosten:*

- *Reisekosten Werbeveranstaltungen/ Messen Transfer + Übernachtung*
- *Veranstaltungen (Informationstag + Startveranstaltung)*
- *Werbeveranstaltungen/ Fachmessen - Standgebühr*
- *technische Einrichtung Informations-Hotline*

### 3.5 Übersicht der Marketingmaßnahmen und Kostenstruktur

Maßnahmen	aus Konzeptphase bereits vorhandene abgeschlossene Marktanalyse mit Daten aus Zielgruppen- + Wettbewerbsanalyse	25% E13-3 pro SG; 24 Monate (10/16 bis 10/18)	8.750,00 €	17.500,00 €	8.750,00 €	- €	- €
<b>Vorbereitung Markteinführung</b> Ziel: ind. Markteinstiegsstrategie pro SG, keine Konkurrenzverdrängung Maßnahmen: Informationserstellung und -verbreitung via Medienarbeit und individuellen Veröffentlichungen (z.B. bei Kooperationspartnern aus dem Uni-Netzwerk), Kontaktpunkte mit potenziellen TN schaffen (Infoveranstaltungen, Briefings etc.); reduzierter Werbenmitteleinsatz Personalkosten	aus Konzeptphase bereits vorhandene abgeschlossene Marktanalyse mit Daten aus Zielgruppen- + Wettbewerbsanalyse	25% E13-3 pro SG; 24 Monate (10/16 bis 10/18)	8.750,00 €	17.500,00 €	8.750,00 €	- €	- €
Identifikation + Akquisition von Kooperationspartnern/Sponsoren (z.B. Hochschullehrer, Unternehmenskooperationen etc.) Akquisition von Studierenden (Schwerpunkt online: Blog- und Kalendereinträge etc.) Medienarbeit (Textarbeit, PR, Fachmedienbetreuung / Korrespondenz) Qualitätsmanagement (Evaluation und Produktanpassung) Recherche + Aufbau von Verteilern und Datenbanken Überarbeitung von Informations- und Werbematerialien (Texterstellung & Druck) Webseitengestaltung							
Summe Personalkosten Markteinführung			8.750,00 €	17.500,00 €	8.750,00 €	- €	- €
<b>Sachkosten</b>			- €	500,00 €	250,00 €	- €	- €
Erstausrüstung Merchandising Beschaffung von Bildmaterial (Einkauf + Eigenproduktion) Übersetzungsarbeiten (Auftragsvergabe) Druck von Informations- und Werbematerialien (inkl. Texterstellung, ext. Layouterstellung & Druck) Anzeigenschaltung (online + offline) Veranstaltungen (Info tag + Startveranstaltung) Hotline			1.500,00 €	1.000,00 €	500,00 €	- €	- €
Summe Personalkosten Markteinführung			4.500,00 €	9.000,00 €	7.500,00 €	- €	- €
<b>Gesamtkosten Markteinführung</b>			<b>13.250,00 €</b>	<b>26.500,00 €</b>	<b>16.250,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>

Abb. 3: Kostenstruktur zur Markteinführung am Beispiel des Studienganges „Kreativmanagement und Marketing“<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Eine einheitlichen Festsetzung der Kostenstruktur für die Markteinführung sowie den laufenden Vertrieb konnte in den Gesprächsrunden mit den jeweiligen Studiengangentwicklern nicht erzielt werden. Daher ist diese Kostenkalkulation exemplarisch und nicht unter allen in der Entwicklung befindlichen Studienangeboten allgemein vergleichbar zu betrachten.

Position	Anmerkung	2016	2017	2018	2019	2020	2021
		Vorbereitung Markteinführung	Startphase (ab 10/2017): Vollfinanzierung aus TN- Entgelten	Startphase (WS 17/18+ SoSe 2018 + WS 18/19)	Regelbetrieb (Jahr 1)	Regelbetrieb (Jahr 2)	Regelbetrieb (Jahr 3)
<b>laufende Vermarktung / laufender Vertrieb</b>							
Maßnahmen	Keine Haushaltsmittel für Marketing- & Kommunikationsaktivitäten vor (derzeit 100% drittmittelfinanziert)						
	Interne Präsenz - Website-Betreuung		- €	- €	- €	- €	- €
	Konzeptentwicklung - Übernahme aus		- €	- €	- €	- €	- €
	Markteinführung (ME)		100,00 €	300,00 €	565,00 €	565,00 €	565,00 €
	Flyer - Überarbeitung + Druck						
	Kalender-/Portaleinträge - Erstellung + Schaltung		400,00 €	1.200,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
	Google AdWords - SEO, SEM						
	Anzeigen (über-) regionale Presse - Überarbeitung + Print		1.000,00 €	3.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
	Einlage Zeitschriften (Erstellung und Erscheinung)		1.500,00 €	4.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €
	Werbeveranstaltungen/ Fachmessen - Standgebühr		- €	- €	- €	- €	- €
	Reisekosten Werbeveranstaltungen/ Messen Transfer + Übernachtung		400,00 €	1.200,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €
	Medienarbeit (PR, Fachmedienbetreuung / Korrespondenz)		400,00 €	1.200,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €
	CRM (Kundenbindungsmaßnahmen: Evaluation, Austausch, Vergünstigungen, Merchandise etc.)		560,00 €	1.680,00 €	2.240,00 €	2.240,00 €	2.240,00 €
	Qualitätsmanagement (Evaluation und Produktanpassung)		560,00 €	1.680,00 €	2.240,00 €	2.240,00 €	2.240,00 €
	laufendes Merchandising		100,00 €	300,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
<b>Summe laufender Vertrieb</b>			<b>5.580,00 €</b>	<b>16.740,00 €</b>	<b>25.485,00 €</b>	<b>25.485,00 €</b>	<b>25.485,00 €</b>

Abb. 4: Kostenstruktur zum laufenden Vertrieb am Beispiel des Studienganges ‚Kreativmanagement und Marketing‘



## 4 Marktaustrittsstrategie

Bei der **Konzentrationsstrategie** erfolgt eine „bewusste Verkleinerung des Geschäftsfeldes, [um] eine langfristige Profitabilität“ sicher zu stellen. Dies geht zumeist mit einer Spezifizierung der Zielgruppe und Auslagerung produktbezogener Tätigkeiten einher. Im Falle der berufsbegleitenden Studienangebote der Bauhaus-Universität würde dies bspw. die **Fokussierung auf einzelne Zertifikatangebote oder die Auslagerung unrentabler Studiengänge** an Kooperationspartner/Drittanbieter bedeuten. Diese Annahme klammert jedoch eine Quersubventionierung unter den Studiengängen aus.<sup>7</sup>

Eine **Abschöpfungsstrategie**, bei der ein Geschäftsfeldrückzug bei Reduktion produktunterstützender Maßnahmen (Personaleinsparung in der Produktqualität, Marketing, Betreuung etc.) angestrebt wird, ist aufgrund bildungsrechtlicher Rahmenbedingungen im Hochschulbetrieb (Pflicht zur Durchführung der Teilnehmer bis zum Erreichen des akademischen Abschlusses bis zur definierten Überschreitung der Regelstudienzeit) **nicht zu realisieren**.<sup>8</sup>

Mit sachlichen und personellen Barrieren ist die **Zerschlagungsstrategie** verbunden. Diese strebt eine möglichst schnelle Einstellung aller produktbezogenen Tätigkeiten an. Die üblichen personellen Barrieren sind durch die in der Wissenschaft häufig vergebenen, befristeten Arbeitsverträge entsprechend quantifizierbar. Die sachlichen – und auch rechtlichen – Barrieren bleiben, wie im Falle der Abschöpfungsstrategie, bestehen. Ein **Verkauf der Studienangebote bzw. die Weiterführung der Studierenden über andere Hochschulen** ist ein gangbares Mittel.<sup>9</sup>

Alle hier vorgestellten, potenziellen Marktaustrittsstrategien sind jedoch mit enormen finanziellen Aufwänden verbunden. Eine Quantifizierung derer ist anhand der erstellten Aufwands- und Ertragskalkulation möglich, allerdings aufgrund einer zum jetzigen Zeitpunkt<sup>10</sup> nicht vollständig vergleichbare Berechnung nur eingeschränkt möglich.

---

<sup>7</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 289.

<sup>8</sup> Ebd.

<sup>9</sup> Ebd.

<sup>10</sup> Stand: 22. April 2015