



**HOCHSCHULE KONSTANZ TECHNIK, WIRTSCHAFT UND GESTALTUNG**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Studierendenmarketing für Weiterbildungsmaster am Beispiel der Angebote der HTWG Konstanz

**Roland Luxemburger M.A., MBA**  
*Director Continuing Education*  
*HTWG Konstanz*





## Agenda

- Bologna-Prozess und seine Folgen
- Trends auf dem Weiterbildungsmarkt
- Weiterbildung an der HTWG Konstanz
  - Geschäftsmodell, Angebote
  - Erfolgsfaktoren und Erfolge
  - Vermarktung:
    - Strategie und Erfahrungen
    - Verbesserungspotentiale
  - Kooperationsmodelle: Beispiele
- Zusammenfassung und Ausblick



## Bologna-Prozess

Der Bologna-Prozess führt zu einer Verlagerung von Hochschulressourcen aus dem Bereich Erstausbildung in den Bereich Weiterbildung.

Wird diese Ressourcenverlagerung als Chance für neue Produkte passend zum Profil der Hochschule genutzt, dann eröffnen sich für die Hochschulen langfristig (**profitable**) Geschäftsfelder.

*Die Möglichkeiten, Gewinne mit der akademischen Weiterbildung zur Budgetaufbesserung der Hochschulen zu erzielen, werden (...) maßlos überschätzt.“  
(Fröhlich)*

## Folgen des Bologna-Prozesses\*

- Bachelor als erster berufsqualifizierender Abschluss nach 6-7 Semestern.  
Durchschnittsstudiendauer 2003 > 6 Jahre (OECD),  
d.h. nahezu Halbierung der Studiendauer.
- Stärkere Verzahnung zwischen Unternehmen und HS
- Berufsbegleitende, firmen-, branchen- oder forschungsspezifische Master-Studiengänge werden zunehmen.
- Verzahnung von Studienleistungen (z.B. Master-Thesis) mit Berufspraxis: Anrechnung von Studienleistungen am Arbeitsplatz als Credits erwünscht!

\* vgl. dazu: Dr. Hans Georg Helmstädter, Die universitäre Weiterbildung für Unternehmen: Ein vielversprechendes „Geschäftsfeld“ für Hochschulen?, Präsentation Leipzig 29.10.2004

## Folgen des Bologna-Prozesses \*

- Teile des Erststudiums werden künftig Teil eines Aufbau- oder Weiterbildungsstudiums.
- Verstärkung des Wunsches nach Doppelqualifikation und Fächerwechsel zwischen Bachelor- und Master-Studienphase.
- Unternehmen sind (auch finanziell !) früher und länger am lebenslangen Lernen beteiligt
- Verstärkte Praxisorientierung und Spezialisierung bei Bachelor- und Master - Studiengängen.

\* vgl. dazu: Dr. Hans Georg Helmstädter, Die universitäre Weiterbildung für Unternehmen: Ein vielversprechendes „Geschäftsfeld“ für Hochschulen?, Präsentation Leipzig 29.10.2004

## Weiterbildungsmarkt: Allgemeine Trends

- Hohe Bedeutung des Corporate Training in Großunternehmen, allerdings schlechte Schulnoten
- Stagnierender Markt für externe Weiterbildung
- Extrem fragmentierte Anbieterseite
- Steigende Anforderungen der Unternehmen und die Verschärfung des Wettbewerbs machen Focussierung und Flexibilisierung des Angebots notwendig
- Entwicklung weg von abstraktem Wissen hin zu zielgruppenspezifischen Programmen
- Postgraduale Weiterbildung in Deutschland im internationalen Vergleich schlecht aufgestellt
- Zunehmende internationale Hochschulnetzwerke

## Weiterbildungsmarkt: Allgemeine Trends

### Aktuelle Trends

#### Fokussierung und Flexibilisierung des Angebots

- Angebot von sehr spezialisierten Programmen, die Differenzierung im Markt erlauben.
- Überprüfung Aktualität und Bedarfskonformität des Angebots

### Beispiele

- Ersetzung wenig nachgefragter Programme durch neue Programme

#### Zuschnitt auf Unternehmensbedürfnisse/Bedarfsorientierung

- Orientierung Ausgestaltung von Weiterbildungsprogrammen an Anforderungen der Unternehmen
- Integration Unternehmensvertreter in Prozess der Produktentwicklung/-überarbeitung (durch Netzwerke, Partnerschaften)

- Schaffung eigenständiger Institute, die für Unternehmensbedürfnisse individuelle Programme schaffen.

#### Impact-Orientierung

- Anspruch der Unternehmen an Wirksamkeit von Weiterbildungsprogrammen steigt
- Quantitative Erfassung des "Ertrags" von Weiterbildungsprogrammen und Verwendung als "Verkaufsargument" in der Vermarktung

- Columbia Universität: Versuch der Quantifizierung, wie bzw. inwieweit die einzelnen Weiterbildungsprogramme die Leistungsfähigkeit der MA sowie die Qualität der Arbeit bzw. die Tätigkeit/Rolle im Unternehmen beeinflussen

#### Internationaler Marktauftritt der großen/dominanten Anbieter

- Entwicklung von Hochschulnetzwerken mit internationalem Marktauftritt
- Aufbau von Dependence/Partnerschaften in lokalen Märkten

- Amerikanische Business Schools gründen Ableger in Europa und Asien, um Internationalität des Angebots zu steigern und zugleich lokale Interessen zu erreichen

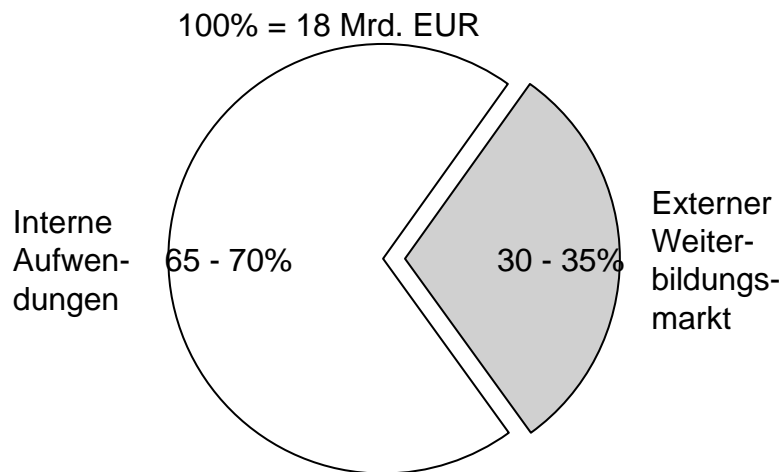
#### Internationalisierung und komplementäre Partnerschaften

- Business Schools bauen globale Partnernetzwerke für Weiterbildungsprogramme um ergänzende Kompetenzen anzubieten zu können.
- Internationale Teilnehmerschaft zunehmend wichtig.

- Zusammenarbeit von IMD (CH) und MIT (USA) zur Verknüpfung von State-of-the-Art-Denken in den Bereichen Management und Technik

## Deutsche Unternehmen geben 18 MRD. EUR p.a. für Corporate Training aus

### Kosten für Corporate Training in Deutschland



### Top-Management Kommentare zu Corporate Training

"... Corporate Training hat wohl in Summe eine hohe Bedeutung – diese Potenziale werden in unserem Unternehmen aber noch kaum genutzt ..."

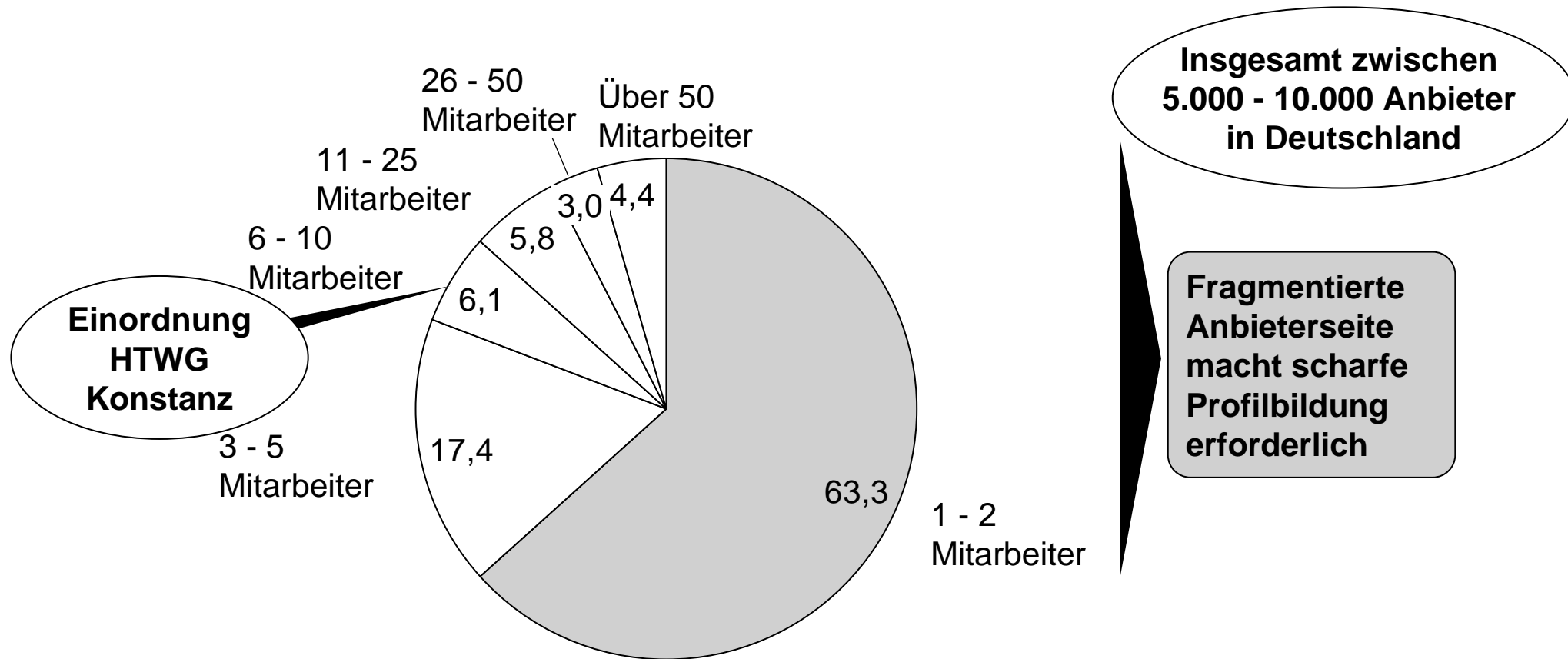
"... Unser Trainingsprogramm ist "historischer Wildwuchs", eine gezielte Schwerpunktsetzung ist kaum erkennbar ..."

"... Corporate Training haben wir in der Personalabteilung organisiert, allerdings verstehen sich Personalisten und Fachabteilungen oftmals nicht"

"Corporate Training ist wie Werbung: 50% unserer Ausgaben sind wahrscheinlich vergeblich, wir wissen leider nur nicht welche 50% ..."

"Wir investieren ganz klar in Corporate Training, allerdings sind die Ergebnisse teilweise unklar und die Kosten nur wenig transparent"

## Weiterbildungsmarkt: Anbieterstruktur



\* Antworten auf die Frage "Wieviele Mitarbeiter(innen) sind in ihrem Bildungsinstitut zurzeit fest angestellt (Sie eingeschlossen)?", Umfrage Juli 2003, Teilnahme von 366 Weiterbildungsanbietern in Deutschland

## Postgraduale Weiterbildung im internationalen Vergleich

### Postgraduale Weiterbildung

Weiterbildung von Personen, die über einen ersten Hochschulabschluss und darauf aufbauend über Berufserfahrung verfügen, an Hochschulen

#### Anbieter postgradualer Weiterbildung

- Ca. 110 Anbieter von teilzeit Master-Programmen in D\*
- Ca. 248 berufsbegleitende (teilzeit) Master-Studieng.\*
- Bekannteste Anbieter bei MBA-Studiengängen: WHU Koblenz, Handelshochschule Leipzig, Universität Augsburg, ESMT, Universität Mannheim, Steinbeis Hochschule

#### Einschätzung zum Markt

- Große Qualitätsunterschiede bei Anbietern
- Entstehung von weiteren "Wald-und-Wiesen-Anbietern" wahrscheinlich
- Schlechtes Abschneiden der postgradualen Weiterbildung in Deutschland im internationalen Vergleich
- Großunternehmen stehen deutschen Weiterbildungsangeboten skeptisch gegenüber

- Deutsche Anbieter im internationalen Vergleich schlecht aufgestellt.
- Eine klare Differenzierung ist für erfolgreiche eine Positionierung am Markt zwingend.



Die HTWG Konstanz betreibt seit 20 Jahren  
erfolgreich wissenschaftliche Weiterbildung



LCBS  
LAKE CONSTANZ BUSINESS SCHOOL GMBH

 **TAK** TECHNISCHE AKADEMIE KONSTANZ gGMBH

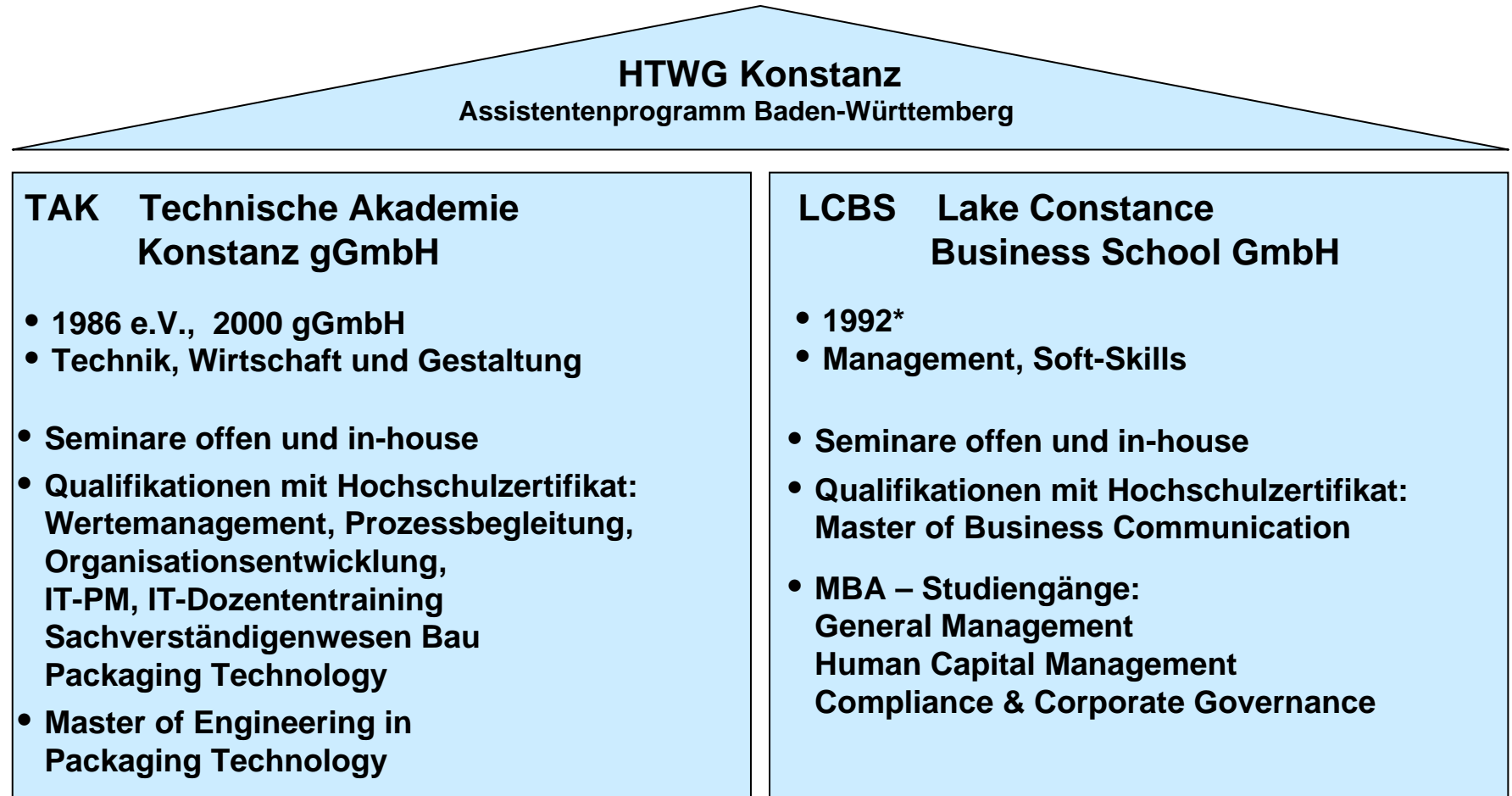


## Villa Rheinburg





## Geschäftsmodell: Unternehmen und Angebot



\*Als Studienzentrum Schloß Langenrain GmbH



## Erfolgsfaktoren der HTWG Konstanz:

- eine klare nachfrageorientierte Strategie
- ein innovatives Management
- ausgeprägte Kooperationen mit der Industrie
- Konzentration des Produktportfolios auf Themenfelder mit einer soliden Basis in grundständiger Lehre und anwendungsorientierter Forschung
- hoher Praxisbezug
- prospektive Produktentwicklung
- umfangreiches, mehrstufiges Feedbacksystem mit Anpassung der Faculty bei negativem Feedback
- Wachstumsdynamik, Innovation und ein ausgeprägtes Qualitätsbewußtsein und –management

## Die Leistungen der HTWG Konstanz wurden bereits vielfach anerkannt und prämiert

2004

- Beste Deutsche Hochschule für Weiterbildung  
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft  
"Hochschulen im Weiterbildungsmarkt"

2000

- Umfangreiche Zusammenarbeit mit  
Daimler Chrysler Corporate University und  
Space Academy (Corporate University der EADS)

1999

- Dt. Trainingspreis für das Kontaktstudium  
"Master of Business Communication"
- Führender Anbieter im Ranking der Audi AG  
im Bereich "Methoden- und Sozialkompetenz"

- TAK und LCBS bundesweit bekannt
- Beratungskompetenz der HTWG Konstanz wird hoch geschätzt

... und werden bereits intensiv vermarktet

**Darstellung des  
Angebotsspek-  
trums in**

- Jahresprogramm
- Studiengang-  
spezifischen Do-  
kumentationen  
und Broschüren
- Flyern

**Vertriebskanäle**

Tageszeitungen (redaktioneller Teil)

Fachzeitschriften (Fachbeiträge)

Mailings (Jahresprogramm  
und Einzelprogramme)

Messen und Tagungen

Internet

Absolventen/Alumni

- Vermeidung von Ver-  
marktungs-"autobahnen"  
auf Grund limitierter  
personeller und finanzieller  
Ressourcen
- Breites Erfahrungs-wissen  
über Vermark-  
tungsmaßnahmen



## Vermarktungsaktivitäten: Standards

- Versand Jahresprogramm an ausgewählten Verteiler
- Absolventen, Freunde und Förderer als Multiplikatoren
- Berücksichtigung der Firmen und Institutionen in denen Studierende der Hochschule praktischen Studiensemester absolvieren oder Abschlussarbeiten anfertigen
- Begleitende Pressekampagne im redaktionellen Teil der Tagespresse sowie ausgewählter Fachzeitschriften
- Individuelle Bewerbung mit Hilfe der Dozenten:
  - Ausarbeitung und Publikation themenbezogener Fachbeiträge für Fachzeitschriften
  - Zielgruppenorientierte Auswahl der Fachzeitschriften
  - Zielgruppenorientierte Mailings der Einzelprospekte
- Internet-Auftritt & Präsenz in einschlägigen Datenbanken

## Vermarktungsaktivitäten: Winner

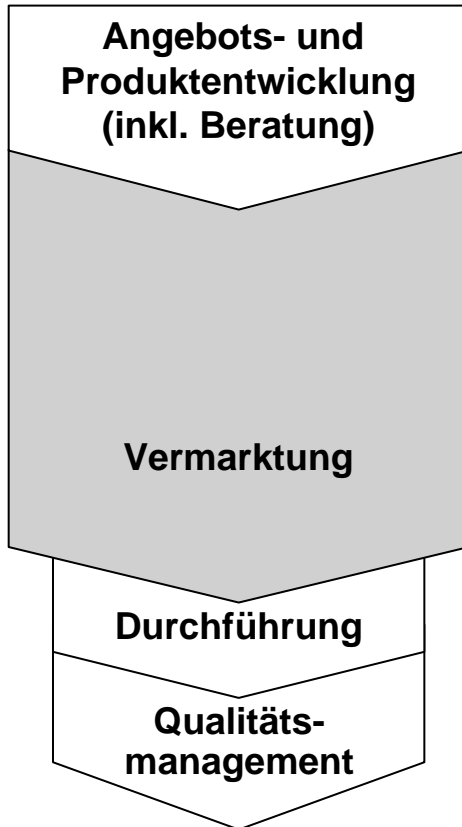
- Kontaktpflege zu den regionalen & überregionalen Unternehmen als Grundlage für langfristige Kooperationen
- regelmäßige Information über das Leistungsspektrum der Hochschule im redaktionellen Teil regionaler und überregionaler Tageszeitungen und Fachzeitschriften
- Bei allen Vermarktungsbemühungen darauf achten, dass der personelle und finanzielle Aufwand in einer angemessenen Relation zu den möglichen Einnahmen steht
- neue kreative Wege gehen und sich von „Vermarktungsautobahnen“ wie z.B. teure Anzeigen fernhalten
- Informationspolitik, die es interessierten Nachfragern ermöglicht, mit vertretbarem Aufwand zum gewünschten Weiterbildungsangebot zu kommen (weniger ist oft mehr!)

## Vermarktungsaktivitäten: Winner

- „Schnupperteilnahme“ mit der Möglichkeit sich bei aktuellen Teilnehmern und Absolventen zu informieren
- Viele Kunden kommen, weil wir von Personen empfohlen wurden, die aufgrund sorgfältiger und verantwortungsvoller Beratung durch uns das für sie passende Angebot gefunden haben – oft auch bei einem anderen Anbieter, wenn wir selbst keine passenden Angebote hatten
- Einbindung von Professoren bei der Kontaktpflege: Entscheider schätzen den fachlichen „Smalltalk“ mit Professoren und nicht Konversation mit Sachbearbeitern
- Einrichtung von Advisory Boards mit Entscheidern aus Unternehmen erhöht das Commitment der Unternehmen.

# Verbesserungspotentiale der HTWG Konstanz bei Vermarktung und Ressourcen

Fokus



## Herausforderungen

- Knappe Ressourcen für die Entwicklung von Produkten und Angeboten sowie Beratung
- "Knowledge gaps" bei bestimmten Themen
- Keine einheitliche Dachmarke
- Vermarktung des Angebots noch unzureichend
- Systematischer Einsatz Marketinginstrumente
- Transparenz über mögliche Zielkunden/-organisationen noch nicht ausreichend
- "Netzwerk" aus Unternehmenspartnern, Multiplikatoren (und Alumni) ist noch nicht genug aktiv

## Handlungsbedarf

## Rationale



Steigerung der "Schlagzahl" im Rahmen der Prioritäten erforderlich



Konsistent mit Fokus-Strategie



TAK und LCBS etabliert in D



Schlüssel für Markterfolg



Erhebliches Erfahrungswissen vorh.



Möglicherweise erhebliches weiteres Marktpotenzial



Breite Einbindung aller Beteiligten sichert Marktakzeptanz

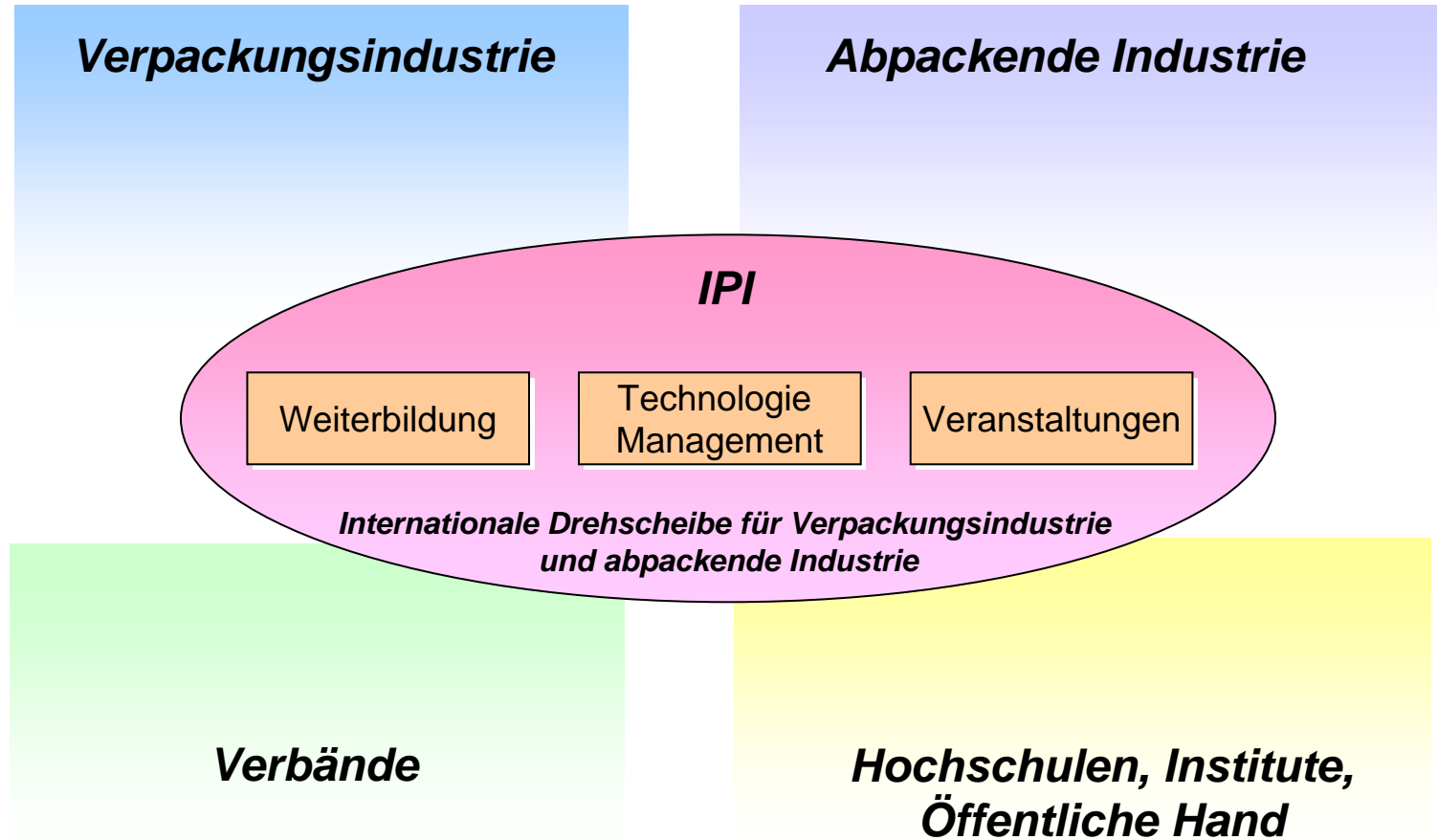


Gering



Hoch

## Kooperationsmodelle 1: IPI - International Packaging Institute





## Kooperationsmodelle 1: IPI – Master Studium

**IPI Member Corporations:**  
ALCAN PACKAGING / BOSCH / CILAG / NESTLE / SIG / UNILEVER

**IPI Sponsor Corporations:**  
ABB / JANOSCHKA GROUP / LIPPKE (MOCON) / MEDIPACK / PERLEN CONVERTING / SIEGWERK / SUNCHEMICAL / WIPF

**IPI Partner Universities:**  
– Constance University of Applied Sciences, Germany  
– Stuttgart University of Media, Germany  
– Zurich University of Applied Sciences, Switzerland  
– Michigan State University, USA  
– Clemson University, USA

**Preferred Academic Partner of:**  
– IAPRI International Association of Packaging Research Institutes  
– EAFA European Aluminium Foil Association e.V. / Flexible Packaging Europe

**Master of Engineering in Packaging Technology**

The International Packaging Institute IPI is recognised throughout the industry as a leading Competence Centre for packaging and was established by leading international corporations in the packaging industry, partnered by highly respected universities, and in close cooperation with industry associations and a unique pool of experts. IPI is also supported by the community of Neuhausen, the state of Schaffhausen and the Swiss Federal Government.

### **IPI Member Corporations:**

Alcan Packaging / Bosch / Cilag / Nestle / SIG / Unilever

### **IPI Sponsor Corporations:**

ABB / Janoschka Group / Lippke (Mocon) / Medipack / Perlen Converting / Siegwerk / SunChemical / Wipf

### **IPI Partner Universities:**

- Constance University of Applied Sciences, Germany
- Stuttgart University of Media, Germany
- Zurich University of Applied Sciences, Switzerland
- Michigan State University, USA
- Clemson University, USA

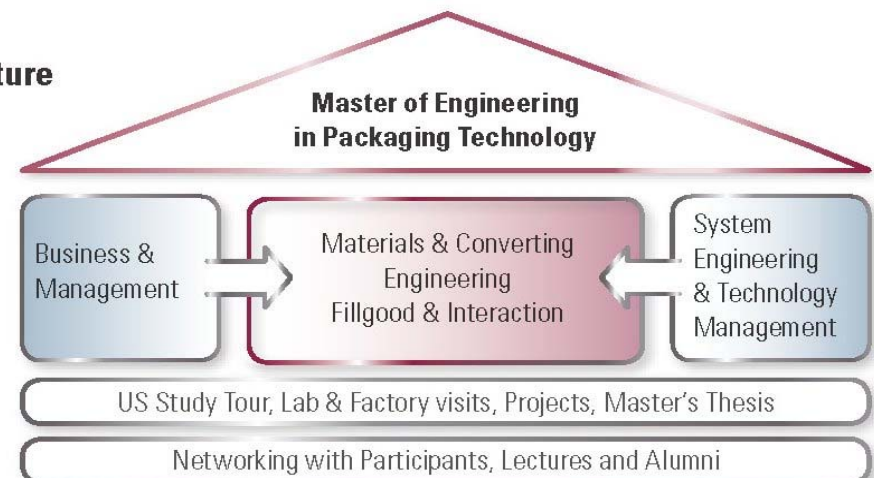
### **Preferred Academic Partner of:**

- IAPRI International Association of Packaging Research Institutes
- EAFA European Aluminium Foil Association e.V. / Flexible Packaging Europe

## Kooperationsmodelle 1: IPI – Master Studium

Packaging technology has undergone fundamental changes in recent decades, from being a field characterized by craft-skills to one which is an advanced industrialized industry. The changes extend far beyond the introduction of new plant and machinery designs, as well as, the development of specific materials which are quite distinct from those used in other areas. In addition, this industry has seen significant progress in productivity, process optimization and the management of resources to ensure sustainability. An industry with these dynamics requires an increasing number of highly qualified specialists and managers, who are distinguished by their extensive subject knowledge, their analytical ability, leadership skills and a clear focus on anticipating and resolving issues. The Master of Engineering in Packaging Technology has been designed to match these requirements and provides the full range of skills and knowledge to take on management tasks.

### Program Structure



## Kooperationsmodelle 1: IPI - Finanzierung

### Einnahmen

	2005			2009
<b>Öffentliche Hand:</b> - Kanton SH - CH-Bund - Gemeinde Neuhausen a. Rh. - Landkreis Konstanz	Mio CHF	Anteil		Anteil
	1.000	50%		20%
<b>Industrie:</b> Fixbeiträge Studienplätze und Dienstleistungen	Mio CHF	Anteil	 	Anteil
	0.800	40%		20%
	0.200	10%		60%



## Kooperationsmodelle 2: EMBA Compliance & Corporate Governance (CCG)

Executive MBA Compliance & Corporate Governance





## Kooperationsmodelle 2: EMBA CCG Partners



The **Beijing Institute of Technology** is the partner located in Beijing. With around 38,000 students it is also the biggest one. It was founded in the city of Yan'an in 1940. The BIT is an national key university with its main focus on economics and engineering. The BIT is among the first class universities in China and highly supported and appreciated through governmental bodies.

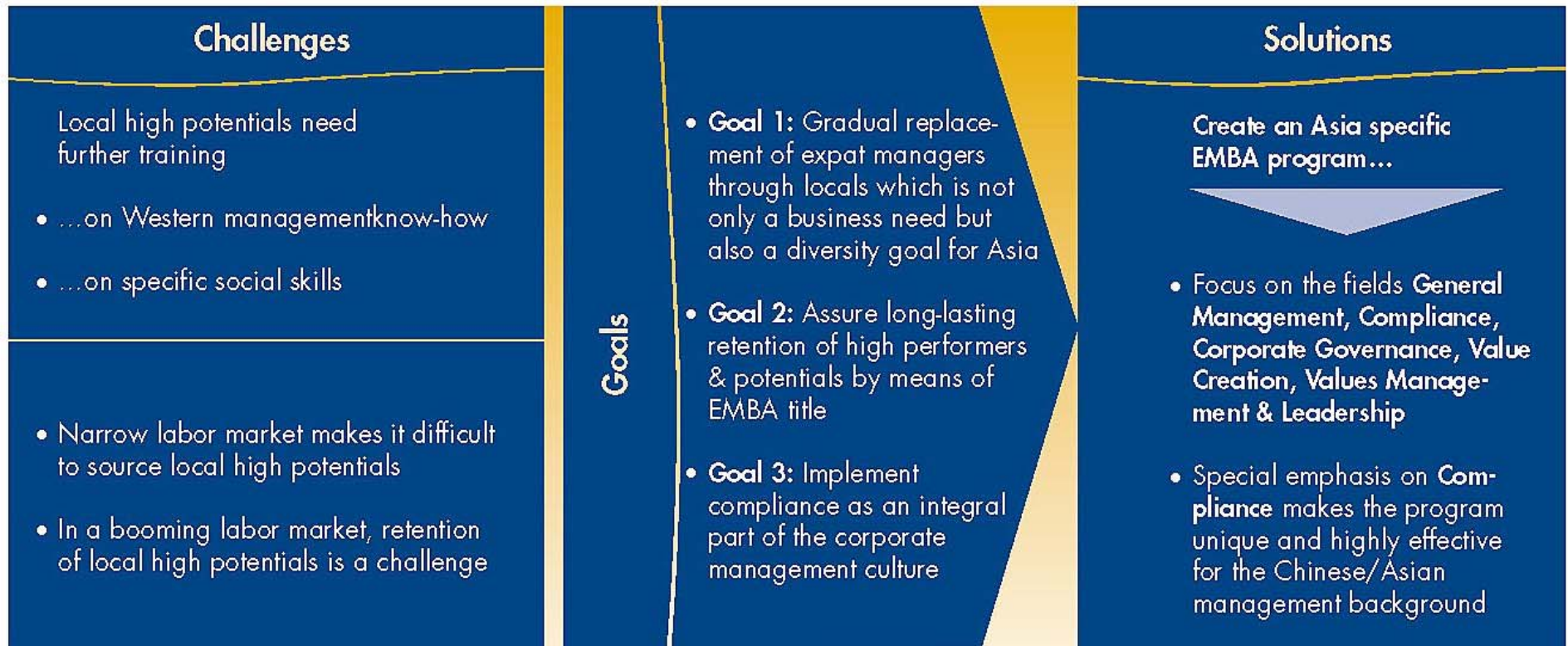


The **University of Applied Sciences Constance** is an internationally reknown university in Germany with a long history. It was founded in 1906 as Private School of Engineering. Today it has more than 3,800 students and 140 professors. The courses of study range from economics, over design to engineering. It is a highly decorated university with various cooperations in China.



The **University of Applied Sciences Ingolstadt** is an emerging and ambitious university in Germany that was founded in 1994. With its focus on economic, computer and engineering it has currently about 2,400 students. Despite its short history it is already ranked among the top ten universities of applied sciences in the German speaking European countries. UAS Ingolstadt has more than 50 cooperations with other universities, some of them in China. Its guideline is to qualify their students in a holistic, innovative and practical way.

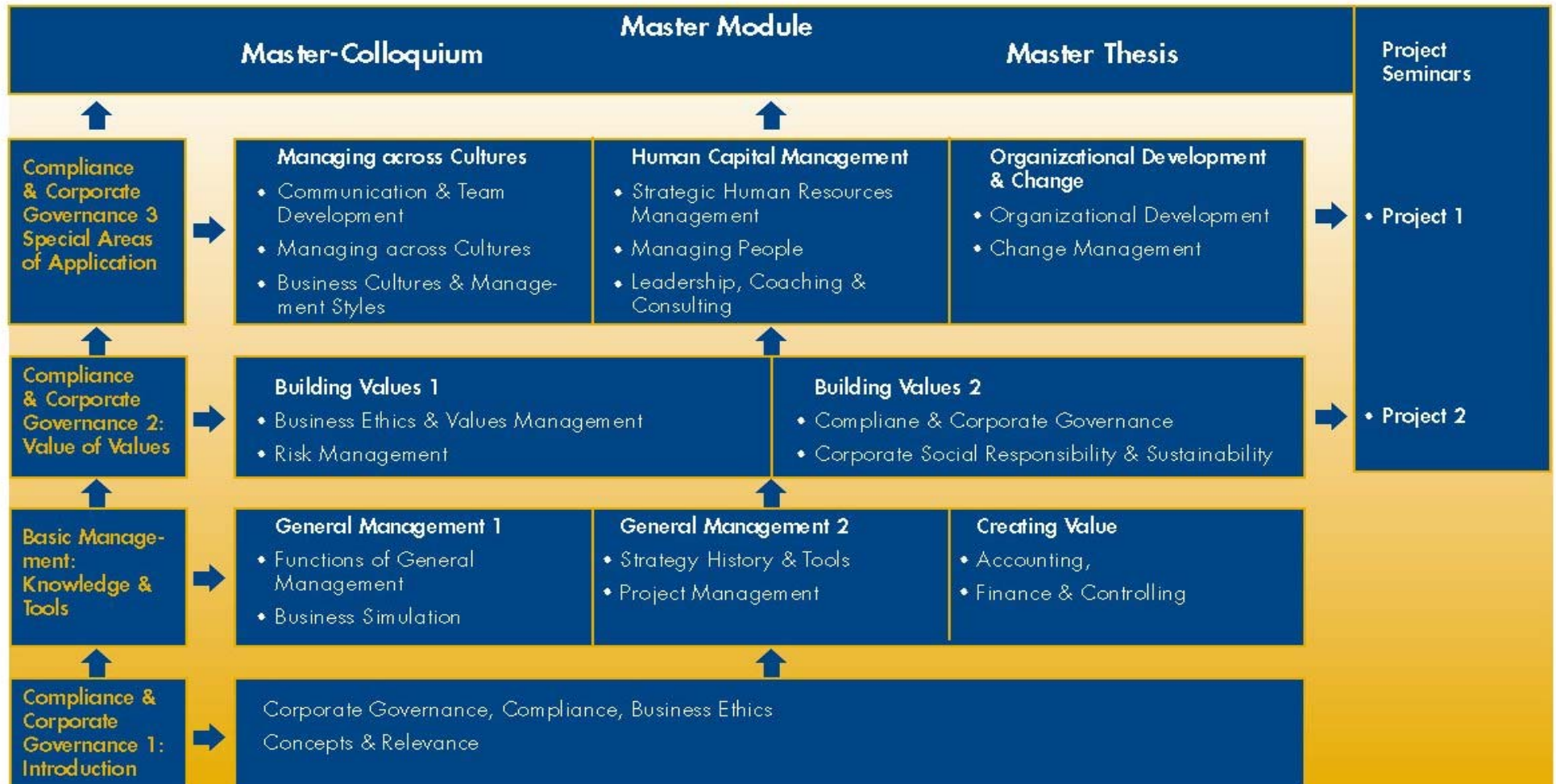
## Kooperationsmodelle 2: EMBA CCG Challenges – Goals - Solutions



### Target Group:

- local high potentials with a professional experience of 8-10 years, including at least three years in a qualified leadership position
- aged between 30 and 40 years

## Kooperationsmodelle 2: EMBA CCG Curriculum - Structure



## Kooperationsmodelle 2: EMBA CCG Timeline 2. Batch





## Kooperationsmodelle 2: EMBA CCG Testimonial 1st EMBA Class

*Having completed four blocks of courses, we, all 17 members from the Compliance and Corporate governance EMBA class, want to express our appreciation with the companies and the universities for this EMBA initiative.*

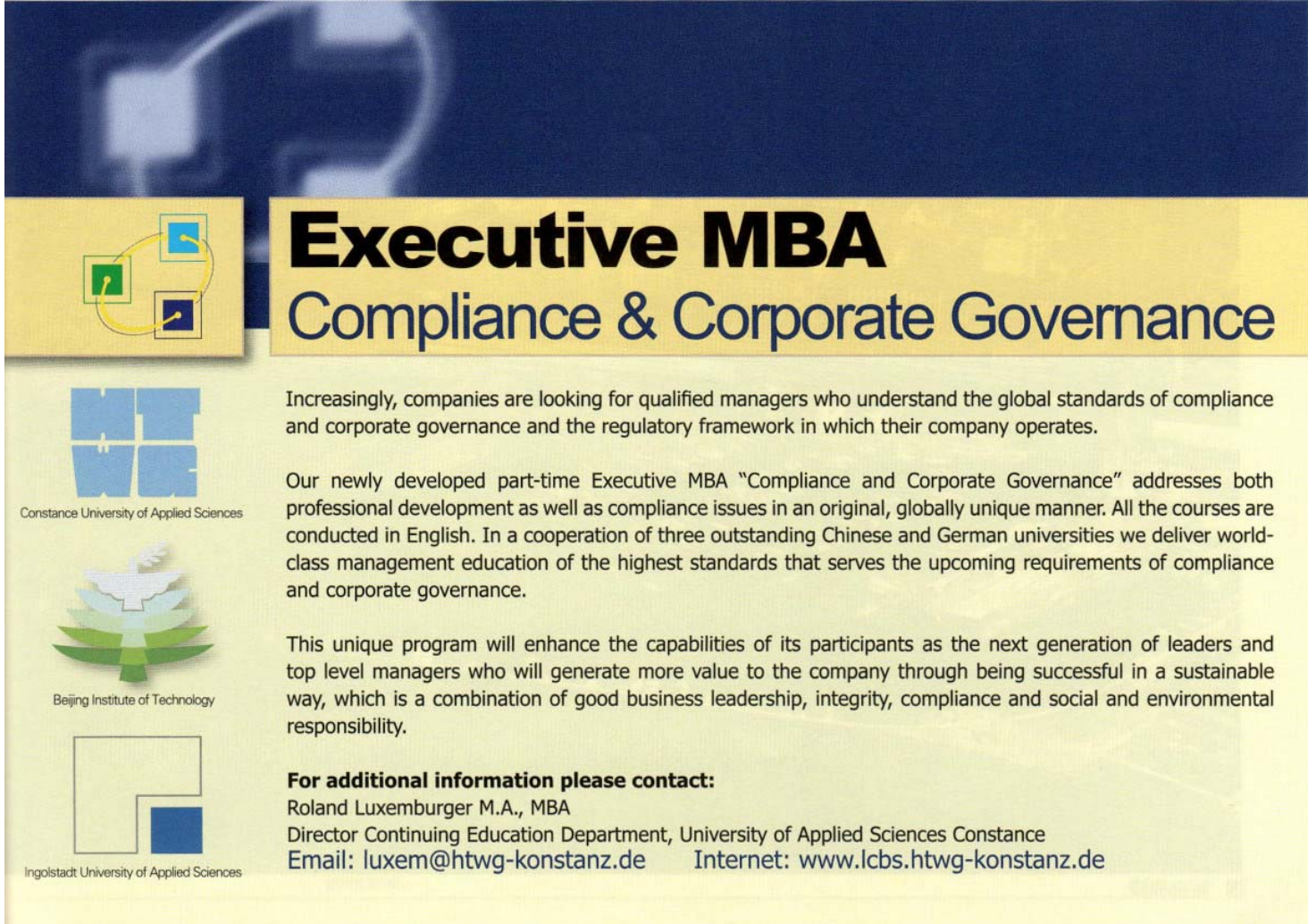
*To quote one of our lecturers, "leadership is all about change". Bearing that in mind, we set our goals with this program beyond our personal career development: we want to be the change agent for the place we work for; we want to be an influence for the compliance-centered corporate value in China. All in all, we want to translate what we learn from the program into the value we can bring to the company.*

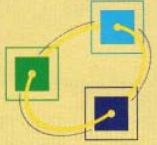
*Thanks to the efforts from the organizers and lecturers, we find the courses very beneficial. Also, we, with the consensus of all class members, came out with the "core values" of our class: be open to each other, help each other and grow together and, most importantly, "walk the talk" of every rule under compliance. We think no way can better express our appreciation of this initiative than achieving our goal and bringing value to our companies.*

*1st Compliance and Corporate Governance EMBA Class*



## Kooperationsmodelle 2: EMBA CCG Anzeige - Beispiel





# Executive MBA


## Compliance & Corporate Governance


Increasingly, companies are looking for qualified managers who understand the global standards of compliance and corporate governance and the regulatory framework in which their company operates.

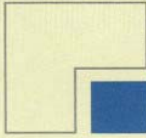
Our newly developed part-time Executive MBA "Compliance and Corporate Governance" addresses both professional development as well as compliance issues in an original, globally unique manner. All the courses are conducted in English. In a cooperation of three outstanding Chinese and German universities we deliver world-class management education of the highest standards that serves the upcoming requirements of compliance and corporate governance.

This unique program will enhance the capabilities of its participants as the next generation of leaders and top level managers who will generate more value to the company through being successful in a sustainable way, which is a combination of good business leadership, integrity, compliance and social and environmental responsibility.

**For additional information please contact:**  
Roland Luxemburger M.A., MBA  
Director Continuing Education Department, University of Applied Sciences Constance  
Email: [luxem@htwg-konstanz.de](mailto:luxem@htwg-konstanz.de) Internet: [www.lcbcs.htwg-konstanz.de](http://www.lcbcs.htwg-konstanz.de)

  
Constance University of Applied Sciences

  
Beijing Institute of Technology

  
Ingolstadt University of Applied Sciences

## Zusammenfassung

- Bologna führt zu einer Verlagerung von Hochschulressourcen aus der Erstausbildung in die Weiterbildung.
- Angebote müssen eingebettet sein in die Strategie und in das Profil der jeweiligen Hochschule / Fakultät.
- Hochschulen müssen sich über die Zielgruppen ihrer Angebote im Klaren sein & passende Formate und Methoden entwickeln.
- Der größte Handlungsbedarf besteht nach wie vor bei der Entwicklung adäquater professioneller Vermarktungsstrategien und –strukturen.
- Die Qualität der Angebote muss sich an Verwertbarkeit und Wirksamkeit in der beruflichen Praxis messen lassen.
- Das Preisniveau schafft hohe Ansprüche bei den Zielgruppen, deren Befriedigung erfordert höchste Professionalität in allen Bereichen und führt zwangsläufig zu höheren Kosten.

## Ausblick

„Die größte Hürde, die Europäer und besonders die Deutschen überspringen müssen, ist ihr antiökonomischer Reflex.

Man bildet sich nicht, um sein Einkommen zu steigern - man bietet Bildung nicht an, damit Geld verdient wird.

So lange diese Einstellung die Köpfe beherrscht, werden unsere besten Leute nach Harvard abhauen. Wollen wir das? Können wir uns das leisten?“

*Peter Glotz*

\* vgl. dazu: Dr. Hans Georg Helmstädter, Die universitäre Weiterbildung für Unternehmen: Ein vielversprechendes „Geschäftsfeld“ für Hochschulen?, Präsentation Leipzig 29.10.2004