

Der Marketingverbund der hessischen Volkshochschulen Erfolgsmodell zur Kooperation statt Verkaufsstrategie

Steffen Wachter

Zusammenfassung

In der Regel verbindet sich mit dem Label Marketing eine Verkaufsstrategie, geprägt von Hochglanzbildern, Imagekampagnen und Produktwerbung. Ein anderes Bild prägt den seit nunmehr 15 Jahren bestehenden Marketingverbund der hessischen Volkshochschulen. Gemeinsame Leitlinien, Kooperation, Innovation und ein gegenseitiges Qualitätsversprechen sind das Markenzeichen dieses Zusammenschlusses. Einigkeit trotz großer Unterschiede, Diversität und Individualität, Kreativität und Qualität sind in diesem Zusammenhang keine Dichotomien, sondern lassen sich in einem gemeinsamen Ziel vereinen: Bildung für alle durch Vielfalt, Offenheit und Begegnung.

Einleitung

Vor 15 Jahren starteten mehrere hessische Volkshochschulen unter der Koordination durch den Hessischen Volkshochschulverband den Versuch, einen neuen gemeinsamen Markenauftritt umzusetzen. Viel wichtiger war aber die implizite Verpflichtung, hierbei gemeinsamen Zielen zu folgen, die weitreichende Auswirkungen auf die Organisation Volkshochschulen haben sollten. Dazu gehören eine zertifizierte Qualitätsentwicklung¹, eine gemeinsame Markenführung² und die Verpflichtung auf eigene Regeln, die auch eine finanzielle Ausstattung der gemeinsamen Aktivitäten beinhaltet. Die Anfänge waren geprägt vom intensiven gemeinsamen Ringen um Qualitätsstandards und somit von Herausforderungen der Organisationsentwicklung. Angermüller und Ehse (1997) beschreiben diese Herausforderung folgendermaßen: „Die spezifischen Leistungsmerkmale der Erwachsenenbildung machen ein bildungstheoretisch – und kein ökonomisch – begründetes Selbstverständnis ihrer Einrichtung erforderlich.“ (Angermüller, Ehse 1997, S. 70) Alle beteiligten Einrichtungen verpflichteten sich, eine Qualitätstestierung zu durchlaufen und diese erfolgreich umzusetzen. Die ersten Jahre des Verbundes wurden von Stefan Thessenvitz mit seiner Beratungsfirma begleitet. Er steuerte maßgebliche Impulse für Entwicklungen bei und war immer

wieder Antreiber und auch Konfrontationsfigur in der Auseinandersetzung um Identität, Anspruch, Selbst- und Fremdbild der Volkshochschulen.

Was mit wenigen Akteuren im Jahr 2001 beschlossen und begonnen wurde, umfasst mittlerweile fast alle der 32 hessischen Volkshochschulen. In der Folge entwickelte sich der Verbund zu einer Kooperations- und Entwicklungsplattform.³ Ausschlaggebend für den gemeinsamen Erfolg trotz sehr unterschiedlicher Ausgangslagen und Bedingungen vor Ort ist die Verbindlichkeit der gemeinsam gefassten Beschlüsse und Vereinbarungen. Volkshochschulen sind üblicherweise orientiert an den Vorgaben und Zielsetzungen der Trägerstrukturen, und somit stehen kommunale und regionale Interessen im Vordergrund. Die Verpflichtung auf gemeinsame Regeln, die einen landesweiten und mittlerweile sogar bundesweiten Fokus haben, erweitert dieses Verständnis, fördert die Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft und schafft Kooperationsstrukturen. Dazu gehören die angesprochenen Qualitätsstandards zu Ausstattung, Personal, Angebot und Darstellung, die im Rahmen der individuellen Gegebenheiten umgesetzt werden. Wichtig ist hierbei immer, die Ressourcen und Möglichkeiten vor Ort zu berücksichtigen und die Verpflichtung auf Regeln als einen Entwicklungsprozess und nicht als Sanktionsmöglichkeit zu verstehen. Starre Vorgaben und unrealistische Forderungen zur Organisationsentwicklung sind in vielen Fällen ein Hinderungsgrund, sich überhaupt auf einen solchen Prozess einzulassen. Daher hat sich der Marketingverbund mehr zu einem Unterstützungssystem entwickelt und zu einer Netzwerkstruktur als zu einem regelfixierten Verbund. Der Begriff von Marketing wird in diesem Zusammenhang auch viel weiter gefasst, als dies in der kommerziell ausgerichteten Marketingwelt geschieht⁴. Es geht vor allem darum, das pädagogische Selbstverständnis zu klären, zu bewahren und wirksam zu transportieren.

Laufende Aktivitäten des Marketingverbundes

Feste Bestandteile der gemeinsamen Arbeit des Verbundes sind ein zweitägiger Marketingworkshop, ein Anwenderkreistreffen, Fachkonferenzen, Veranstaltungen und Messeauftritte.

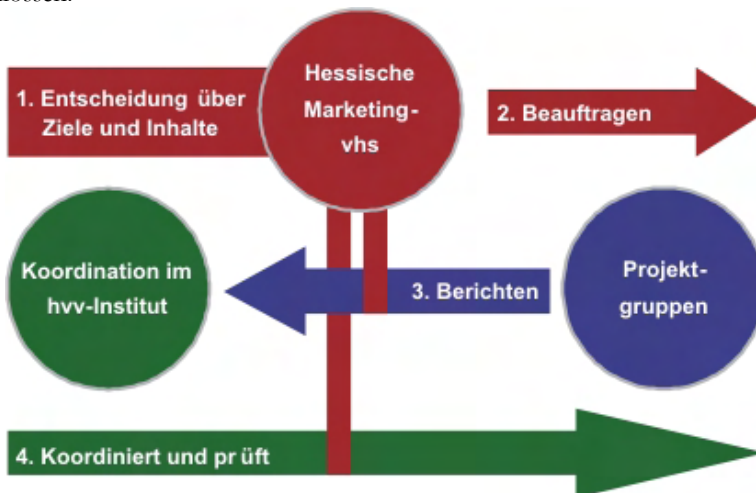
Die Marketingworkshops werden geleitet von Profis und Praktikern aus den Bereichen Marketing und Organisationsentwicklung. Es werden neue Möglichkeiten der Darstellung und Kommunikation der Einrichtungen und ihrer Angebote vorgestellt und erarbeitet. Im Fokus stehen hier die Öffentlichkeitsarbeit durch Print- und Onlinedarstellung, die Identität der Einrichtungen, die Zielgruppenerreichung, Trendforschung und Innovationsentwicklung sowie strategische Zukunftsfragen. Es werden alte Muster hinterfragt, gemeinsame Untersuchungen durchgeführt und Pilotprojekte initiiert, die dann in der Folge bewertet und gegebenenfalls als neue Praxis umgesetzt werden.⁵

Das sogenannte Anwenderkreistreffen ist als Entscheidungsgremium über Finanzen und Regularien der Ort, an dem sich der Verbund die Verbindlichkeit gibt. Hier werden Mehrheitsentscheidungen getroffen, die zur Umsetzung gemeinsam finanzierter Projekte oder kollektiver Strategien führen. Als zentrale Koordinierungsstelle

und verantwortlich für organisationale Belange fungiert die hvv- Geschäftsstelle. Diese entwickelt zusammen mit einem Steuerungskreis aus den hessischen Regionen Formate zur Förderung von Innovation, Kooperation und gemeinsamer Entwicklung.



Im zehnten Jahr des Marketingverbundes (2010) wurde dort eine Neuordnung der Organisationsstruktur unter sich verändernden Bedingungenlagen und Rahmendaten beschlossen.



Neuorganisation des Marketingverbundes ab 2010⁷

Zielsetzungen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Professionalisierung • Mehr Effizienz • Mehr Beteiligung • Mehr Führung • Mehr Verbindlichkeit • Bessere Ergebnisse • Mehr Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbundenheit fördern • Besser werden • Lernen ermöglichen • Innovationen begünstigen • Exzellenz beweisen • Effizient investieren • Gemeinsame Ziele

Dass dies gerade im sogenannten Krisenjahr konstruktiv realisiert wurde, als die Volkshochschulen die Auswirkungen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise sehr zu spüren bekamen, zeigt die Tragfähigkeit dieses Verbundes. Gleichzeitig war es die Entwicklung hin zur professionellen Eigenständigkeit und die Entscheidung nach zehn Jahren Unterstützung durch eine feste Beratungsinstanz (in Person von Stefan Thessenvitz) den Verbund in Eigenregie zu führen.

Ein herausragendes Beispiel für neue Formate und die Selbstverpflichtung zur permanenten Entwicklungsarbeit ist der Innovationstag der hessischen Volkshochschulen. Der Innovationstag bietet den Volkshochschulen in regelmäßigen Abständen Anknüpfungspunkte im Spannungsverhältnis erfolgreicher und reflektierter Praxis und neu zu entdeckender Anforderungen. Dies geschieht sowohl durch Impulse von Persönlichkeiten des aktuellen, wissenschaftlichen Diskurses zum jeweiligen Thema, als auch durch innovative Methoden der Gruppenarbeit und durch kulturelle und künstlerische Irritationen und Interventionen. Der Innovationstag will dazu ermutigen, sich den neuen Lehr- und Lernherausforderungen zu stellen und neue Lernwege in allen Bereichen zu erproben. Es ist die große Chance der Volkshochschulen, dafür Raum zu schaffen und bei dieser Entwicklung mitzuwirken. Das Bildungsnetzwerk hessischer Volkshochschulen als innovativer Impulsgeber für die hessische Bildungslandschaft ist hierfür eine gute Basis. Auch hier gibt es in diesem Jahr einen Meilenstein oder ein kleines, nämlich 10-jähriges Jubiläum zu feiern:

10 Innovationstage hessischer Volkshochschulen 2005 bis 2016⁸
<ul style="list-style-type: none"> • 2005: Angebotsinnovation in der Weiterbildung – Lust auf Veränderung • 2006: Lernzeiten: vhs-Bildungsplan 0 – 80 • 2007: Lebensbegleitendes Lernen 50 – 80 • 2008: Die Transformation der Gesellschaft • 2009: Normal Anders Normal – Integration und Weiterbildung • 2010: Lernen • 2011: Das gute Geld und die Volkshochschulen • 2012: Zukunftsbilder von Volkshochschule • 2014: Allgemeinbildung – Lebenskunst – Volkshochschule • 2016: Herausforderung Interkultur – Diversität

Im Jahr 2013 hatte mit der vhs-Messe ein neues Format Premiere, welches von allen Beteiligten sofort positiv aufgenommen wurde und nun im Wechsel mit dem Innovationstag durchgeführt wird. Hier geht es – anders als beim Innovationstag – um die konkrete Praxis oder, wie es der Direktor des hvv, Dr. Christoph Köck, im Interview einmal benannte: „aus best practice common practice zu machen“.⁹ Neben einem wissenschaftlichen Vortrag und einer großen Zahl von Messe- und Präsentationsständen gab es bei der Premiere die Möglichkeit, aus 50 verschiedenen Workshops und Informationsveranstaltungen auszuwählen und die Welt der hessischen Volkshochschulen zu erleben. Dies ist auch ein Beispiel für die Dynamik und die Entwicklungsbereitschaft des Verbundes. Die positive Resonanz hatte zur Folge, dass die vhs-Messe als festes Format im jährlichen Wechsel mit dem Innovationstag durchgeführt wird.¹⁰

Besondere Aktivitäten des Verbundes

Ein weiteres Beispiel für gemeinsame Außerdarstellung und die Notwendigkeit von Verbundlösungen ist die Jobmesse für Erziehungswissenschaftler/innen der Universität Frankfurt.¹¹ Durch die drastisch gestiegene Zahl der Geflüchteten und die damit verbundene Notwendigkeit zur Integration und Partizipation ist der Bedarf nach professionellem Lehrpersonal und auch nach hauptamtlichen Mitarbeitenden an Volkshochschulen stark gestiegen. Für eine Volkshochschule allein ist der Aufwand und die Dimension zu groß, sich auf überregionalen Veranstaltungen zu präsentieren und positionieren. Im Verbund ist dies nicht nur leistbar, sondern es ergibt sich ein ganz anderes Außenbild von der „vhs als Arbeitsplatz in Hessen“.

Beispielhaft für die Dimension gebündelter finanzieller Ressourcen sind Untersuchungen zu Image, Teilnahmegewohnheiten und Zielgruppenerreichung.¹² Um repräsentative Ergebnisse bei solchen Untersuchungen zu bekommen, bedarf es eines finanziellen Aufwands, der für eine einzelne Einrichtung schwer legitimierbar ist. Durch die festgelegte jährliche Finanzierung des Verbundes durch Mitgliedsbeiträge ergibt sich nicht nur eine höhere Verbindlichkeit der Mitgliedsorganisationen, sondern die Freiheit, größere Vorhaben und Projekte zu finanzieren. Wie in vielen Zusammenhängen sind oft die Finanzen der Schlüssel für Innovations- und Zukunftsfähigkeit. Die Möglichkeiten, in diese Felder zu investieren, sind bei kommunalen oder öffentlichen Einrichtungen in der Regel sehr eingeschränkt und scheitern an formalen Vorgaben. Hier liegt eine der großen Stärken des Verbundes, eigenständig über Ressourcen zu entscheiden, die in der Einzelbelastung gering sind, aber in der Summe doch Gestaltungsspielraum ermöglichen. So wurde 2015 die bundesweite Kampagne „Ich beweg' mich“ vom Marketingverbund genutzt, die ersten hessischen Volkshochschulmeisterschaften im Rahmen des Kassel-Marathons auszutragen.¹³ Es wurden speziell dafür vhs- Laufshirts produziert. Diese hatten einen hohen Identifikationswert für die über 200 Teilnehmenden aus den Volkshochschulen und eine große Außenwahrnehmung in der Öffentlichkeit. Dazu kamen weitere Marketingaktivitäten wie vhs-Gutscheine oder „Give-aways“ für fast 10.000 Aktive. Der Marketingverbund setzt mit derartigen Projekten und Aktionen auch immer wieder bun-

desweit und auch international ausstrahlende Impulse, die dann von der vhs-community aufgegriffen werden.

Eine ganz andere Zielgruppe und Ausrichtung hatte die Konzeption, Produktion und Umsetzung einer vhs-Ausstellung.¹⁴ Diese wurde 2014 als Wanderausstellung entwickelt und erstmals im Hessischen Landtag im Rahmen der politischen Lobbyarbeit eingesetzt. Die übergreifende Darstellung der Volkshochschularbeit in allen Bereichen, die Vernetzung der Strukturen und Akteure sichtbar zu machen und eine landesspezifische Umsetzung der neuen vhs-Dachmarke waren die Zielsetzung dieses Verbundprojekts. Durch die offene Konzeption und die Möglichkeit der individuellen Erweiterung und Anpassung der Wanderausstellung auf lokale Besonderheiten ist diese seitdem in ganz Hessen im Einsatz. Sie ist Symbol für einen Gemeinschaftsgedanken bei Wahrung der eigenen Identität und kann so synonym für den gesamten Verbund und seine Aktivitäten gesehen werden.

Eine weitere Veranstaltung in dieser Tradition ist das einzigartige Format „Bildung im Fluss“. Obwohl nicht originär vom Marketingverbund begründet, zeigen sich nicht nur im Wortspiel die kreativen Seiten des Verbundes.¹⁵ Ob in Stehgreifreferaten, Bildungsversen oder beim Speeddating mit Politiker/-innen, Bildung ist in Hessen nicht nur in Bewegung, sondern sprichwörtlich im Fluss. Die eintägige Veranstaltung führt seit nunmehr zehn Jahren auf Main und Rhein zu wechselnden Volkshochschulstandorten entlang der Schifffahrtslinie und wird begleitet von wissenschaftlichen Impulsen, Treffen mit Personen aus Politik und Gesellschaft und Livemusik aus Volkshochschulkreisen. Dazu kommen dann immer noch spezifische Aktionen und Präsentationen der „angelandeten“ Volkshochschulen. So gewinnt Bildung eine neue Perspektive und ist doch eingebunden in die regionalen Gegebenheiten.

Daneben gibt es noch eine grenzüberschreitende Komponente des Marketingverbundes. Ausgelöst durch die Aktivitäten des Marketingverbundes wurde im hvv von 2003-2005 im Rahmen des GRUNDTVIG-Programmes der EU eine Lernpartnerschaft „Weiterbildungsmarketing in Europa“ vereinbart und ausgeführt. Es wurden Marketingstrategien im Zusammenhang mit der Bildungslandschaft der einzelnen Partner in Bezug auf die europäische Perspektive verglichen, ausgetauscht und entwickelt.¹⁶ Diese hatten ihrerseits Einfluss auf die Entwicklung hessischer Marketingstrategien. In der Folge wurden durch intensive Austauschprogramme Ideen und Innovationen zwischen den Partnern transferiert, und es werden weitere europäische Programme zu aktuellen und perspektivischen Herausforderungen realisiert.

Innovation mit Tradition

So wie diese Beispiele steht der Marketingverbund für die Suche nach Innovation in Verbindung mit Tradition und den Gedanken einer Gemeinschaft, in der Platz für Individualität ist. Diesen Leitgedanken zu behalten und trotzdem ständig auf der Suche nach Entwicklungsmöglichkeiten zu bleiben, dies stellt die Herausforderung einer derartigen Konstruktion dar. Insbesondere in Zeiten, in denen sich die Frage nach der Einrichtungsidealität durch den enormen Bedeutungszuwachs der sogenannten

Integrationsleistungen von Volkshochschulen stellt. Schon Nuissl und von Rein haben dies mit der Anforderung einer „nach außen und innen stimmigen Identität“ beschrieben (Nuissl, von Rein 1995a, S. 5). Aber auch hier ist ein gewachsener Verbund eine große Hilfestellung und ein Regulativ für individuelle Besonderheiten und Entwicklungen. Daneben sind die aktuellen Entwicklungen in der Qualitätstestierung und deren Aufwands- bzw. Nutzenrelation sicher ein zentraler Diskussionsgegenstand für die Zukunft. Da sich diesem Thema ein anderer Artikel dieser Ausgabe widmet¹⁷, soll dies hier nur der Vollständigkeit halber benannt werden. In der Rückschau scheint einzig die Namensgebung unzureichend, da wie eingangs beschrieben, der Name zu reduktiv in Bezug auf die Tragweite des Verbundes ist. Die Bezeichnung „Hessischer Qualitätsverbund Marke vhs“ erschiene möglicherweise in diesem Zusammenhang weit treffender und spiegelt die eigentlichen Inhalte der geleisteten Arbeit am ehesten wider.

Da bei diesem Verbund der Kooperations- und Netzwerkgedanke den ausschlaggebenden Faktor für einen Erfolg darstellt, sollten die verschiedenen Protagonist/innen auch mit ihrer Sicht berücksichtigt werden. Dazu einige Stimmen aus den Volkshochschulen:

„Vor allem die ersten Jahre der Aufbauphase gingen mit ganz starkem Zuwachs an Wissen und Erkenntnissen bei den teilnehmenden Volkshochschulen einher, die unseren Horizont in die „Marketingwelt“, verbunden mit einer eigenen Sprache, enorm erweiterten... aber genauso wichtig waren die aus dieser Konfrontation sich ergebenden Auseinandersetzungen mit den eigenen Werten, dem eigenen Selbstverständnis, das nicht so einfach mit der fremden Welt in Einklang zu bringen war.“

Dr. Gabriele Botte, Leiterin der vhs Offenbach

„15 Jahre Marketingverbund – mir kommt es vor wie 150 Jahre! Viele Tagungen, unzählige Diskussionen – ein wahres Laboratorium frischer Ideen. Der größte Erfolg ist das einheitliche und moderne Erscheinungsbild der Volkshochschulen.“

Heinrich Krobbach, Leiter der Kvhs Groß-Gerau

„Es gelang dem hvv, mit einer hinreichenden Schnittmenge der hessischen Volkshochschulen und mit einer innerhalb des Verbandes legitimierten und legitimierenden Struktur zügig und innovativ neue Herausforderung aller hessischen Volkshochschulen zu identifizieren... Die Volkshochschule des Landkreises Gießen hat sehr von den gemeinsamen Anstrengungen profitiert. Es war gut, sich bei aller regionalen Unterschiedlichkeit gerade beim Qualitätsmanagement und der forcierten Personal- und Organisationsentwicklung aufeinander zu beziehen.“

Dr. Marianne Ebsen-Lenz, Leiterin der Kreisvolkshochschule Gießen

„Der Marketingverbund ist aus meiner Sicht eine Erfolgsstory, denn er trägt zur Stärkung der Marke ‚vhs‘ bei. Dafür braucht es einen gemeinsamen, von allen getragenen Auftritt in der Öffentlichkeit. Mein herzlicher Dank an die damaligen Initiatoren.“

Carsten Koehnen, Leiter der Volkshochschule Hochtaunuskreis

„Wichtig und wertvoll aus meiner Sicht war die Arbeit mit Stefan Thessenvitz, um eine gemeinsame Sprache und ein differenziertes Verständnis zu Volkshochschulen in allen Facetten zu bekommen. Der Marketingverbund ist schon ziemlich einzigartig in Bezug auf ein Wir-Gefühl in der Außendarstellung aber auch im Kontakt untereinander.“

Barbara Benedix, Fachreferentin Kulturelle Bildung vhs Region Kassel

„Die frühzeitig und intensiv geführte Leitbilddiskussion bot eine tragfähige Basis für die unter Begleitung eines externen Experten erfolgreiche inhaltliche Weiterentwicklung und eine kontinuierliche Ausweitung des Verbundes von zunächst nur einem Drittel bis schließlich nahezu aller hessischen Volkshochschulen, ohne dass es zu Zerreißproben in der vhs-Landschaft gekommen ist.“

Bernhard S. T. Wolf, Verbandsdirektor a. D. und Mitbegründer des Marketingverbundes

Anmerkungen

- 1 Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung, LQW (artset-lqw.de/cms/lqw.html).
- 2 Diese wurde 2013 von der bundesweiten Marke vhs abgelöst (www.dvv-vhs.de/service/vhs-marke.html).
- 3 marketing.vhs-bildung.de/Bilder/Marketingverbund_Schaubild_GROSS_1000.jpg
- 4 Alle Aktivitäten eines Unternehmens – in Werbung, Marktanalyse und gezielter Produktentwicklung –, die das Ziel haben, den Absatz zu erhöhen (vgl. Meffert, Burmann, Kirchgorg 2015).
- 5 www.vhs-in-hessen.de/Artikel/cm5260034b3b31c.html
- 6 www.vhs-in-hessen.de/Artikel/cm4eb19c24b4cca.html
marketing.vhs-bildung.de/?s=workshop
- 7 marketing.vhs-bildung.de/2009/12/neuorganisation-des-marketingverbundes-ab-2010/
- 8 marketing.vhs-bildung.de/category/marketingverbund/
- 9 www.youtube.com/watch?v=dH-4mxRZimk
- 10 www.vhs-in-hessen.de/Artikel/cm5519490d0f926.html
- 11 www.vhs-in-hessen.de/Artikel/cm57050d301da4c.html
- 12 Bevölkerungsrepräsentative Imageuntersuchung in Hessen 2007 (www.thessenvitz.de).
- 13 www.vhs-in-hessen.de/Artikel/cm555af538b30d3.html
- 14 www.vhs-in-hessen.de/Artikel/cm537c8da190375.html
- 15 www.vhs-in-hessen.de/Artikel/cm559ba406ca983.html
- 16 Ausgangspunkt der internationalen Vernetzung ist die Mitgliedschaft des hvv in der Vereinigung der Europäischen Bildungs- und Begegnungszentren e.V. (EBZ) www.ebz-online.net/. Siehe: Das WIE-Projekt: Weiterbildungsmarketing in Europa (www.diezeit-schrift.de/22006/barz0601.pdf)
- 17 Vgl. den Beitrag von Christiane Ehse in diesem Band.

Literatur

Angermüller, J., Ehse, C. (1997): Marketing als Bildungsprozess. In: Zech, R. (Hrsg.): Pädagogische Antworten auf gesellschaftliche Modernisierungsanforderungen. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 63-89.

- Barz, H., Baum, D. (2003): Wahrnehmung von Erwachsenenbildung(-institutionen) – Öffentlichkeitsarbeit, Marketing. In: hvv-Institut gGmbH (Hrsg.): Projekt Angebotsinnovation: Bedarfsfrüherkennung und Programmfortentwicklung, Frankfurt: hvv-Institut gGmbH.
- Barz, H., Wolf, B. (2006): Noch Neuland: Weiterbildungsmarketing in internationaler Perspektive. In: DIE Magazin, Heft II/2006, S. 35-38, Bonn.
- Bruhn, M. (2011): Marketing in Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hohn, B., Wesselmann, S. (2012): Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler.
- Nuissl, E., von Rein, A. (1995a): Corporate Identity. Frankfurt a. M.: DIE.
- Nuissl, E., von Rein, A. (1995b): Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt a. M.: DIE.
- Von Rein, A. (2004): Innovation. Modische Worthülse oder Überlebensfrage. In: hvv-Institut gGmbH (Hrsg.): Projekt Angebotsinnovation: Bedarfsfrüherkennung und Programmfortentwicklung. Frankfurt: hvv-Institut gGmbH.
- Schreiber, J. (2011): Marketing in der Weiterbildung. Ein Theorie-Praxis-Vergleich in Kooperation mit der vhs Marburg-Biedenkopf. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Wolf, B. (2008): Imageuntersuchung 2007. Hessische Volkshochschulen. hvv-Institut gGmbH: Frankfurt.
- Wolf, B. (2004): Weiterbildungsmarketing in Europa. Frankfurt: hvv-Institut gGmbH.
- Wolf, C. (2010): Suchmaschinenmarketing – Potenziale für die Volkshochschulen. Frankfurt: hvv-Institut gGmbH.