

Marketing für weiterbildende Programme an Hochschulen

Praxiseinblicke in Flops und Tops!

Anja Bothe-Neues // Bianca Prang
16.05.2024



Darum geht's...

- Studierendenmarketing – notwendig?
- Wie läuft Marketing in berufsbegleitenden Programmen in Oldenburg?
- Bedürfnisse/Erwartungen/Wünsche Studierender?
- Was lässt sich ggf. auf grundständiges Studium transferieren?

Über das C3L

C3L - Center für lebenslanges Lernen – Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildungsangebote der Universität.

Unser Angebot:

- **Berufsbegleitende** Studiengänge und Zertifikatsprogramme
- Entwicklung **innovativer Lern-Lehr-Formate** und **online-Lernumgebungen**
- **Offene Hochschule:** Gasthörstudium, Anrechnung, Durchlässigkeit
- **Forschung:** Bildungsmanagement sowie Wissenstransfer & Lernen mit neuen Medien

Marketing für weiterbildende Programme an Hochschulen



The screenshot shows the website for the C3L Center for Lifelong Learning at the University of Oldenburg. The header includes the university logo and navigation links for 'Universität', 'Studium', 'Forschung', 'International', and '50 Jahre UOL'. The main navigation bar is dark blue with the text 'C3L – Center für lebenslanges Lernen'. Below this, a breadcrumb trail reads 'Navigation: UOL > Forschung > Zentren > C3L'. A vertical menu on the left lists various services: 'Studiengänge', 'Weiterbildung', 'Offene Hochschule & Gasthörstudium', 'Forschung & Projekte', 'Bildungsmedien & Lerndesign', 'Personalentwicklung für Unternehmen', and 'Über uns'. Contact information is provided: '+49 (0)441 798-4416' and 'c3l@uol.de'. A section titled 'Aktuelle Stellenangebote' features a photo of a team and the text 'Werde Teil unseres Teams und bewirb dich noch heute!' with a 'Jetzt bewerben!' button. Below that is a green 'Infotermine' button. The 'Online-Lernumgebung C3LLO' section has a 'Zum Login' button. The main content area is titled 'C3L – Center für lebenslanges Lernen' with the tagline 'Einfach. Weiter. Lernen.' and a photo of two women talking, with the text 'Beraten, coachen und Konflikte managen'. A paragraph states: 'Studieren Sie neben dem Beruf oder bilden sich kompakt weiter. Das C3L bietet Ihnen wissenschaftlich fundierte und praxisrelevante Inhalte, ein flexibles Lerndesign sowie eine exzellente Betreuung.' A dark blue banner reads 'Alle Studiengänge und Weiterbildungen im Überblick' with a 'Zum Weiterbildungsangebot' button. A statistics section shows: '97% der Studierenden und Alumni würden ihren Studiengang weiterempfehlen.', '78% sind mit der folgenden Karriere zufrieden oder sehr zufrieden.', and '72% unserer Alumni verdienen mit dem Studienabschluss mehr.' A circular image shows a hand holding a glowing lightbulb. The bottom section is titled 'Neues aus dem C3L' and features a green 'POWER HOUSE NORD' logo and a group photo of people.

Unser Kontext

Wissenschaftliche Weiterbildung // Kommunikation & Vertrieb
#LebenslangesLernen



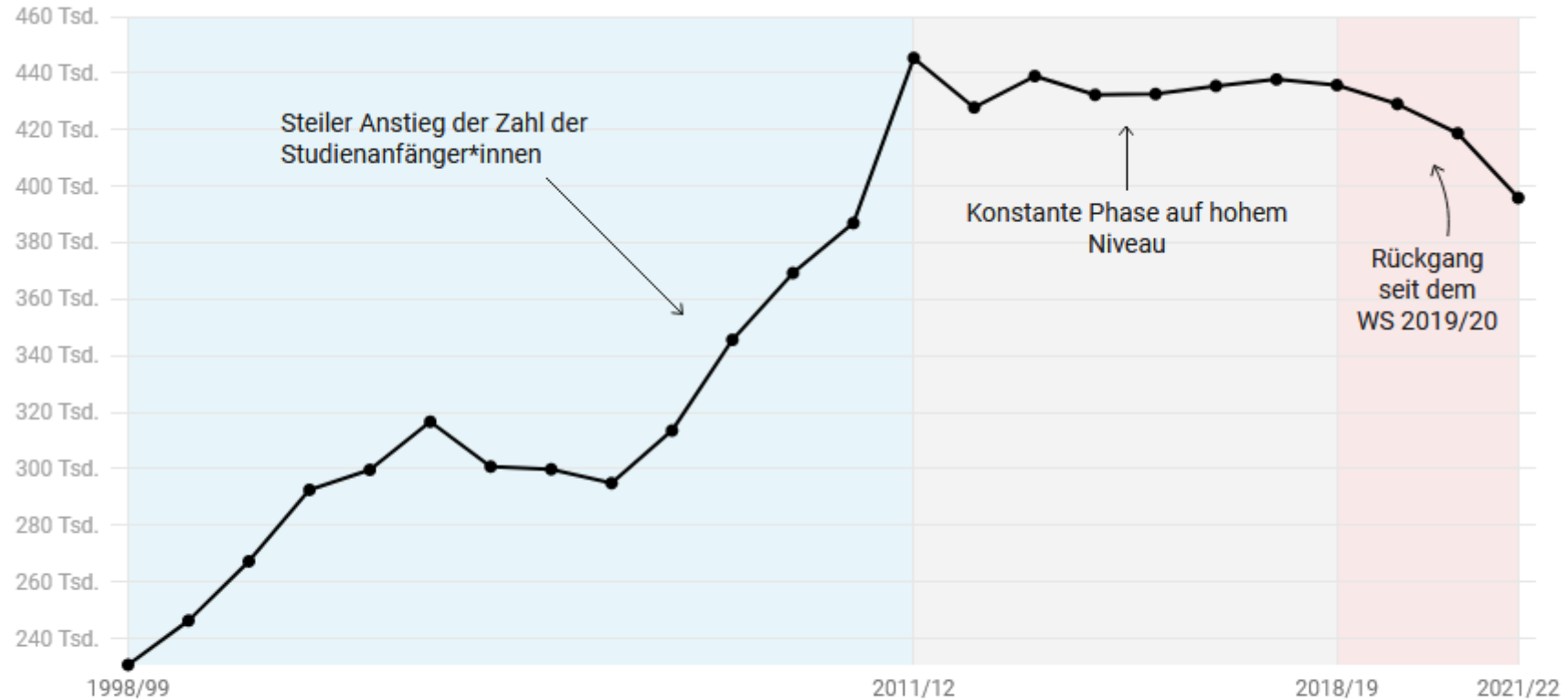
So soll's ablaufen...

- Einstieg in Thema 
- Workshop: Zielgruppe, Persona, Value Proposition Canvas exemplarisch entwickeln 

Wie ist Ihr Zugang zum Thema?
(gerne mit Name und
Organisation 😊)



Zahl der Studienanfänger*innen in D // WS 1998/99 – 2021/22



Grafik: CHE Centrum für Hochschulentwicklung • Quelle: Statistisches Bundesamt • Erstellt mit Datawrapper

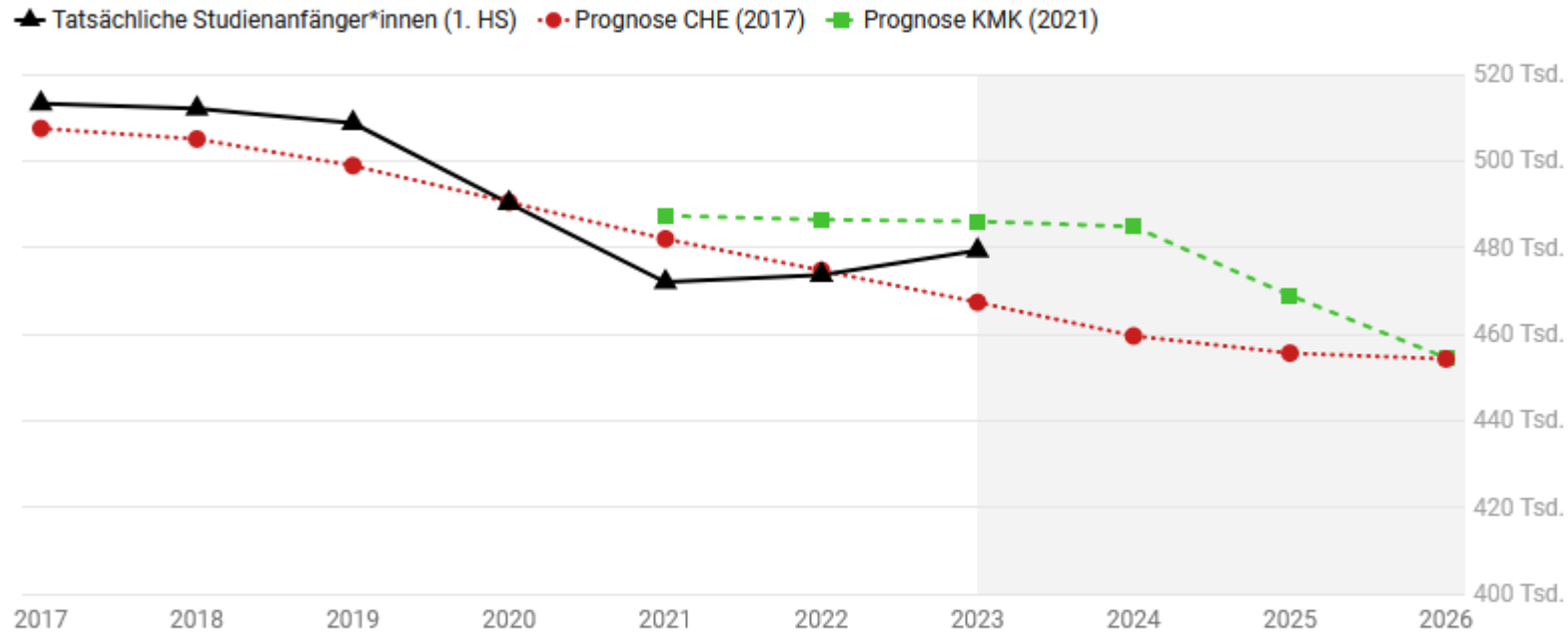
<https://hochschuldaten.chē.de/sinkende-zahl-an-studienanfängerinnen-eine-detailbetrachtung-fuer-orte-und-studienbereiche/> Stand: 18. April 2023

[https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/11/PD23_455_21.html#:~:text=Im%20laufenden%20Wintersemester%202023%2F2024,Wintersemester%202021%2F2022%20\(2%20946](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/11/PD23_455_21.html#:~:text=Im%20laufenden%20Wintersemester%202023%2F2024,Wintersemester%202021%2F2022%20(2%20946)

- Ab 2022 wieder erheblich mehr ausländische Studierende
- Studienjahr 2023: 479.300 Ersties an deutschen Hochschulen

Bis 2026 weiter weniger Ersties....

Entwicklung und Prognose der Studienanfänger*innen pro Studienjahr



Grafik: CHE Centrum für Hochschulentwicklung • Quelle: Statistisches Bundesamt / CHE / KMK • Erstellt mit [Datawrapper](#)

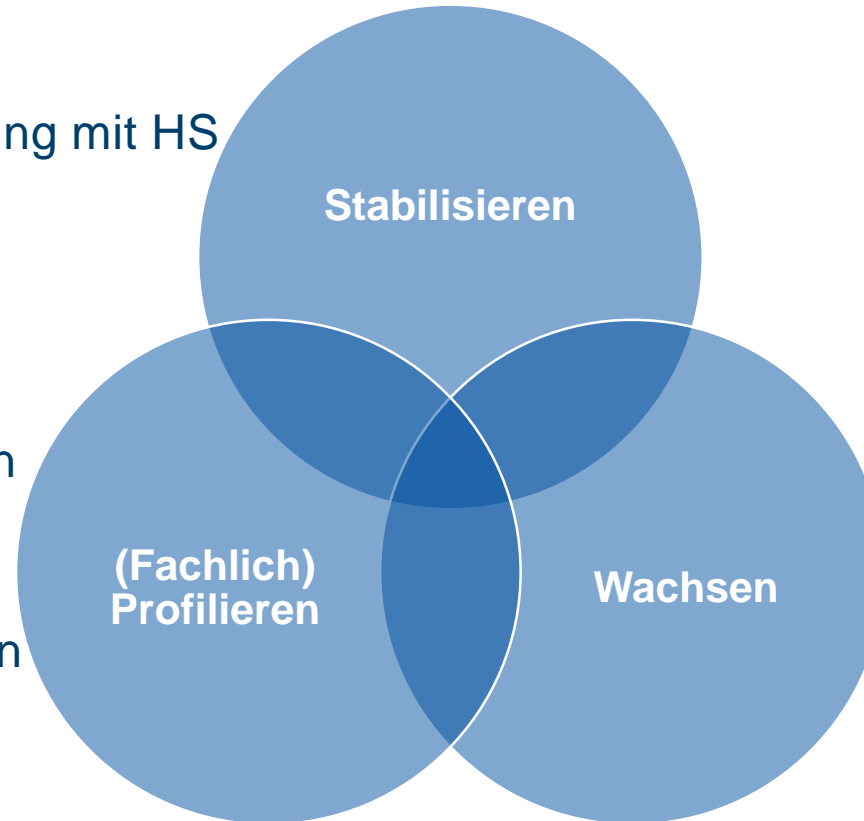
<https://hochschuldaten.ch.de/entwicklung-der-erstsemesterzahlen-stabilisierung-auf-niedrigerem-niveau/>

- Stabilisierung auf niedrigem Niveau?
- Prognosen lassen weiteren Rückgang befürchten

Mögliche strategisches Optionen

- Zusammenlegen
- Umgestalten
- Abbauen – in Abstimmung mit HS der Region

- Profileinschränken/schärfen
- mit Partnern abstimmen
- gemeinsam neuartige Studienangebote entwickeln



- neue Studienformate
- neue Zielgruppen
- Attraktive Studienbedingungen – auch international

Nach: https://www.wissenschaftsrat.de/download/2024/VS_Bericht_2024_Jan.pdf?_blob=publicationFile&v=11, Wissenschaftsrat S. 14



„Die Hochschulen müssen also mehr für ihre Attraktivität tun: In den vergangenen Jahren kamen die Studienanfängerinnen und -anfänger in Scharen, nun muss man um sie werben – und zwar nicht allein mit verstärktem Marketing. Vielmehr muss man die **Interessen und Bedürfnisse potenzieller Studierender ernst nehmen und bedarfsgerechte Angebote schaffen. Das gilt auch dann, wenn man nicht weiter wachsen will.**“

Prof. R. Wolfgang Wick, Vorsitzender des Wissenschaftsrates

https://www.wissenschaftsrat.de/download/2024/VS_Bericht_2024_Jan.pdf?__blob=publicationFile&v=11, Wissenschaftsrat S. 14

„Genauso müssen Hochschulen sehr sorgfältig überlegen, **wie sie neue Studierende erreichen.** Denn auch viele Hochschulen können sich nicht mehr darauf verlassen, dass ihre derzeitigen Zielgruppen, Einzugsregionen, Fächerzuschnitte oder Studienformate weiterhin unverändert tragen.“

<https://www.che.de/download/den-trend-durchschauen/?wpdmdl=28790&refresh=65ba9b06e11bc1706728198&ind=1683888224064&filename=Den-Trend-durchschauen.pdf>

„Den Trend durchschauen“

Hochschulen wie Politik sind in beträchtlicher Aufregung: Die Studienanfängerzahlen in Deutschland sind seit 2019 spürbar gesunken. Der Trend ist für Hochschulen kein guter Ausgangspunkt im Verteilungskampf um staatliche Mittel. Ganz zu schweigen von der drohenden Verschärfung des Fachkräftemangels

ZIEGELES WELT



Foto: Sifko Junge



Unser heutiges Thema...

Praxiseinblicke in Flops und Tops am Beispiel folgender Programme:

- Zertifikatsprogramm
Wasserstoff für Fach- und Führungskräfte
- Berufsbegleitender Bachelorstudiengang
Betriebswirtschaftslehre



Berufsbegleitender Bachelor Betriebswirtschaftslehre

- Berufsbegleitend, modular, Online-Studium mit zwei Workshops pro Modul.
- Generalistisches Studium plus zwei aus fünf Profilen Innovation & Nachhaltigkeit, Personal & Leadership, Digital Business Management, Marketing, Sport & Wirtschaft.
- Keine Klausuren, sondern praxisnahe Prüfungsleistungen.
- Souveränes Lernen, über das Lernvolumen wird selbst bestimmt.
- Studierende aus der Region bauen ein Netzwerk auf, auf das sie ein ganzes Leben zurückgreifen können.

Marketing für weiterbildende Programme an Hochschulen

Der Studiengang auf einen Blick

UNIVERSITÄTSABSCHLUSS

Bachelor of Arts (B.A.)

BEGINN

Zum Sommer- und Wintersemester,
Einstieg in die Module jederzeit möglich

ZULASSUNG

Für beruflich Qualifizierte auch ohne Abitur
möglich

UMFANG UND DAUER

180 Kreditpunkte in 9 Semestern

STUDIENFORMAT

Berufsbegleitend,
Online- und Präsenzstudium

KOSTEN

Pro Modul 890,- € plus Semesterbeitrag

Berufsbegleitender Bachelor Betriebswirtschaftslehre

Wie und wo erreichen wir nun unsere Zielgruppe?

Die **Buyer's Journey** definiert die einzelnen Phasen, die ein Kunde durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produktes entscheidet.

Eine Buyer's Journey umfasst alle Berührungspunkte (**Touchpoints**), eines Konsumenten mit einer Marke, einem Produkt oder einer Dienstleistung. Dieser Weg kann anhand einer **Customer Journey Map** festgehalten werden.

Status:	Eine Weiterbildungslücke wird erkannt	Recherchephase - Was Wie Wo?	Konkretisierung des Bedarfs	Entscheidung und Bewerbung	Das Studium wird durchlaufen	Alumni-Phase
Customer Journey	Awareness Wahrnehmung	Consideration Wunsch	Discovery Entdeckung	Consideration	Service Onboarding und Teilnahme	Loyalty und Verbundenheit

Customer Journey

Berufsbegleitende Studiengänge

Status:	Eine Weiterbildungslücke wird erkannt	Recherchephase - Was Wie Wo?	Konkretisierung des Bedarfs	Entscheidung und Bewerbung	Das Studium wird durchlaufen	Alumni-Phase
Customer Journey	Awareness Wahrnehmung	Consideration Wunsch	Discovery Entdeckung	Consideration	Service Onboarding und Teilnahme	Loyalty und Verbundenheit
Ziele						
Aktion						
Erfahrung						
Touchpoints						

Kampagnen-Layout

UOL-Logo

Claim

Bildsprache
C3L/Persona

Störer

Angebot

Gains /
Pain killers

Kontakt

Carl von Ossietzky
Universität
Oldenburg

**Studiere jetzt, was
in Zukunft zählt!**

Berufsbegleitender Bachelor
Betriebswirtschaftslehre (B.A.)

Studiere neben dem Beruf betriebs-
wirtschaftliche Basics und setze
Deinen Schwerpunkt in z. B.

- Innovationen und Nachhaltigkeit,
- New Work,
- Marketing,
- Sportbusiness.

Studiere digital, flexibel und zu-
sammen mit Professionals
aus der Region.

uol.de/bwl

Online-Info-Event
am 16. Mai
2022

Carl von Ossietzky
Universität
Oldenburg

Du willst auch ganz oben mitspielen?

**Berufsbegleitender Bachelor
Betriebswirtschaftslehre (B.A.)**

Deine Ziele gemeinsam erreichen! Bei uns studierst
du, was in Zukunft zählt - digital, flexibel und
zusammen mit Professionals aus der Region.

Übrigens: Mit einem Uni-Abschluss wählst du den
direkten Weg an die Spitze!

uol.de/bwl

Online-Info-Event
am 16. Mai
2022

Marketing-Maßnahmen entlang der Buyer's Journey

Awareness – Wahrnehmung:

- Pressemitteilungen
- Mailings
- Anzeigen
- Verteilung von Karten
- Benefit-Promotion
- Sattelschutz



Pressemitteilungen

23. Februar 2022 029/22 Weiterbildung

Neu: Berufsbegleitend zum Bachelor in Betriebswirtschaftslehre

Informationsveranstaltung am 28. Februar

Oldenburg. Das Center für lebenslanges Lernen (C3L) bietet ab dem Wintersemester 2022/23 erstmals den berufsbegleitenden Bachelorstudiengang Betriebswirtschaftslehre (BWL) an. Alle Informationen dazu sowie die Gelegenheit, selbst Fragen zu stellen, gibt es im Rahmen einer Online-Informationsveranstaltung am Montag, 28. Februar, ab 18:30 Uhr. Anmeldungen sind ab sofort über die Website des Studiengangs unter uol.de/bwl möglich.



Marketing-Maßnahmen entlang der Buyer's Journey

Discovery - Entdeckung:

- SEO (Suchmaschinenoptimierung)
- Google adwords (Suchmaschinenmarketing)
- Social Media Kanäle und Anzeigen (Linkedin, Instagram, Facebook, Youtube)
- Studiengangsportale (studieren-berufsbegleitend.de, studies-online.de, studieren.de, etc.)

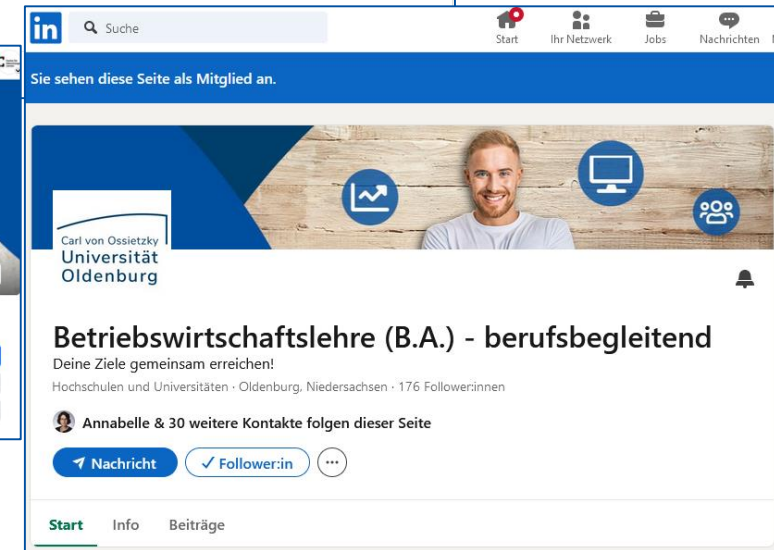
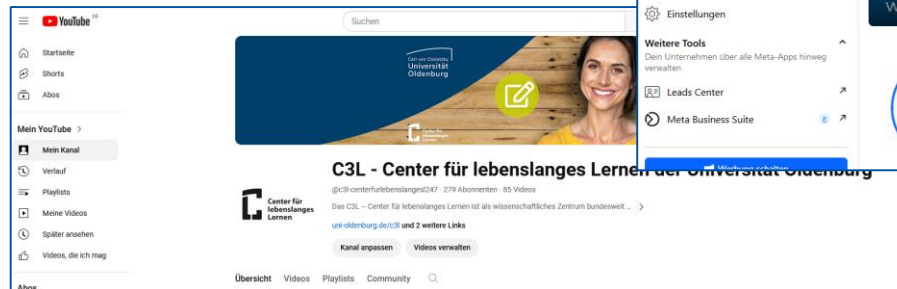
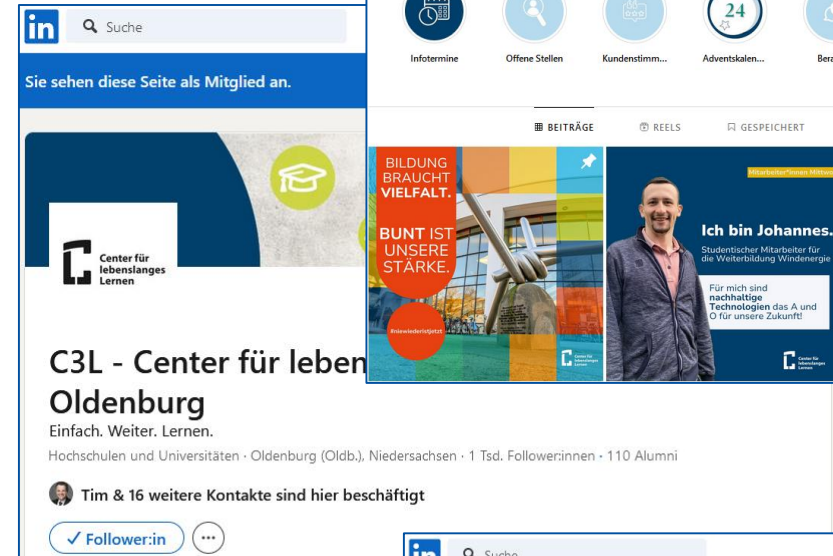
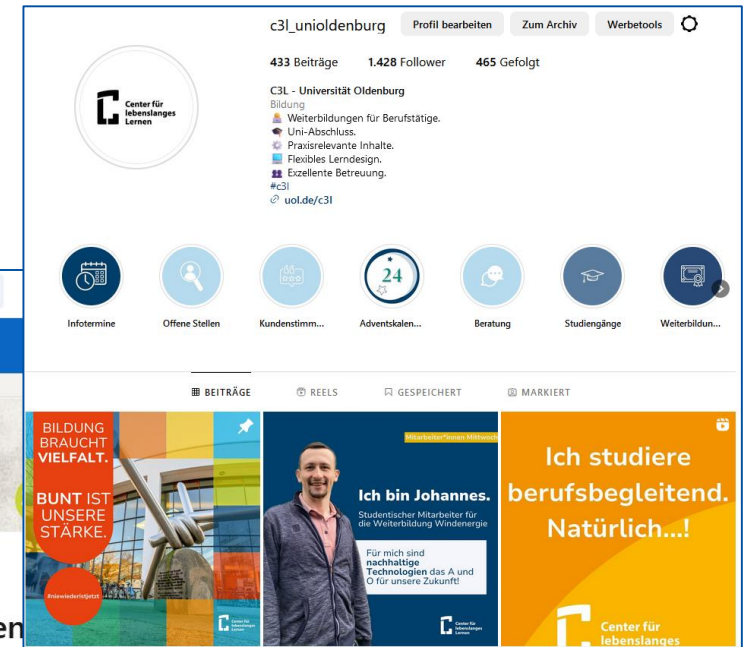
Links führen auf die Website: uol.de/bwl



Social Media

Diese Kanäle werden aktiv bespielt:

- LinkedIn Unternehmensseite und Fokussseite BWL
- Instagram
- Facebook
- Youtube



Marketing-Maßnahmen entlang der Buyer's Journey

Consideration – Wunsch:

- Website
- Beratung (persönlich, telefonisch, online)
- Online-Infoveranstaltungen
- Lunch & Learn Seminare
- Download-Broschüren
- Leadmagneten, wie Wochenplaner, Blick ins Modul, etc.
- Lead Nurture-Prozess

Marketing für weiterbildende Programme an Hochschulen

The image shows a composite of marketing materials for the Bachelor of Business Administration (B.A.) program at Carl von Ossietzky University Oldenburg. At the top is the website header for C3L – Center für lebenslanges Lernen, with a navigation menu. Below it is a sidebar menu for the 'Bachelor Betriebswirtschaftslehre' program, listing sections like 'Inhalte', 'Organisation', 'Lehrende', 'Bewerbung', 'Gebühren', 'Downloads', 'Zertifikatsprogramm', 'VWA Fast track', and 'Kontakt zum Team'. The main content area features a hero image of a smiling man with the text 'Studieren oder weiterbilden!' and 'Deine Ziele gemeinsam erreichen!'. Below this is a 'Broschüre anfordern' button. To the right, a 'Der Studiengang auf einen Blick' section lists 'UNIVERSITÄTABSCHLUSS: Bachelor of Arts (B.A.)', 'BEGINN: Zum Sommer- und Wintersemester, Einstieg in die Module: jederzeit möglich', and 'ZULASSUNG'. Below this is a 'Broschüre bestellen' form with fields for 'Frau', 'VORNAME*', 'NACHNAME*', and 'E-MAIL*', along with a 'Broschüre anfordern' button. At the bottom, there is a LinkedIn post for the 'Betriebswirtschaftslehre (B.A.) - berufsbegleitend' program, showing the profile picture, name, and a post about 'Innovationsmanagement und Entrepreneurship - Master oder Welt...'. The LinkedIn post includes a 'Nachricht' button and a 'Followerin' button.

Marketing-Maßnahmen nach Zielgruppen

Zielgruppe: Wechselnde BWL- Studierende anderer Anbieter

- Ganzsäule an der Universitätsallee, Bremen, in unmittelbarer Nähe zu fom, IU und Weiterbildungszentrum



Kampagnen-Planung

Festlegung von

- Maßnahmen
- Budget
- Zeitrahmen
- Zuständigkeiten
- Roll out

Marketingplanung New BWL 2022

Maßnahmen	Stand	Koste	Auflaß	Lead Stum	2021		2022																	
					Dezemb	Januar	Febru	März	April	Mai	Juni	Juli	August	Septemb										
Website																								
Website New BWL	12.04.21			PR/CA		x																		
Integration Lead-Magneten	12.04.21			CA		x																		
Online																								
google adwords Anzeigen		#####		ABN			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
Instagram Anzeigen		#####		ABN			x			x				x		x		x		x				
LinkedIn (Veranstaltung BWL-DIV, Anzeigen)	erfolgt	#####																						
4 Online Anzeigen NWZ	Januar-März 2022	#####		ABN			x							Mai										
Ich liebe Oldenburg: 2x Jobpost	12.04.21	300,00		ABN										x										
Ich liebe Oldenburg: Blogbeitrag	12.04.21	483,00												x										
Portale																								

Was meinen Sie: Top oder Flop?



Zertifikat Wasserstoff für Fach- und Führungskräfte

- Berufsbegleitend, modular, Online-Studium mit zwei Workshops pro Modul.
- Generalistisches Studium plus zwei aus fünf Profilen Innovation & Nachhaltigkeit, Personal & Leadership, Digital Business Management, Marketing, Sport & Wirtschaft.
- Keine Klausuren, sondern praxisnahe Prüfungsleistungen.
- Souveränes Lernen, über das Lernvolumen wird selbst bestimmt.
- Studierende aus der Region bauen ein Netzwerk auf, auf dass sie ein ganzes Leben zurückgreifen können.

Marketing für weiterbildende Programme an Hochschulen

Der Studiengang auf einen Blick

UNIVERSITÄTSABSCHLUSS

Bachelor of Arts (B.A.)

BEGINN

Zum Sommer- und Wintersemester,
Einstieg in die Module jederzeit möglich

ZULASSUNG

Für beruflich Qualifizierte auch ohne Abitur
möglich

UMFANG UND DAUER

180 Kreditpunkte in 9 Semestern

STUDIENFORMAT

Berufsbegleitend,
Online- und Präsenzstudium

KOSTEN

Pro Modul 890,- € plus Semesterbeitrag

Marketingmaßnahmen Zertifikat Wasserstoff für Fach- und Führungskräfte

- Gemeinsame Pressearbeit
- Nutzung der Netzwerke der Kooperationspartner
- Präsenz auf der Messe Hannover, bei Wasserstoff-Tagen, etc
- Lunch & Learn mit Wissenschaftlicher Leitung
- Infoveranstaltungen
- Frühbucherpreis
- LinkedIn-Fokussseite
- Anzeigen in Fachmagazinen

Was meinen Sie: Top oder Flop?





Workshop: Persona und Werteversprechen!

Wähle aus folgenden Angeboten

1. **Weiterbildung Future Skills für Führungskräfte** – 10 KP, 2 pro Einheit, online + Workshop, Zertifikat – kostenpflichtig, 10.000 Euro
2. **Bachelor Erneuerbare Energien**, grundständig, 180 KP, Präsenzstudium – kostenfrei

Vorgehen

1. Erstelle eine Marktsegmentierung und **visualisiere die Zielgruppe mit einer Persona**
2. Erstelle mit Hilfe einer Value Proposition Canvas ein **Werteversprechen**

Schon mal davon gehört?



Marktsegmentierung / Zielgruppenbestimmung

An wen richtet sich das Angebot?

Zielgruppe:

Der Begriff „Zielgruppe“ bezeichnet alle Personen, die man mit einer Marketing-Kampagne ansprechen will. Eine Zielgruppe ist eine Teilmenge des Gesamtmarkts und ergibt sich aus einer Marktsegmentierung.

Ziel:

Interessenten erreichen und passend ansprechen – Streuverluste vermeiden!

Methoden:

Umfragen, Interviews, Online-Recherche
Ständige Anpassung durch TN-Befragung,
Beratungsgespräche, etc.



Die Zielgruppe benötigt ein Gesicht!

Unsere Zielgruppe benötigt ein Gesicht!

Eine **Buyer Persona** ist eine fiktive Person, die eine Zielgruppe beispielhaft vertritt.

Mit der Buyer Persona beschreiben wir alle Merkmale und können uns unsere Zielgruppe so besser vorstellen.

Die Persona stellt gleichzeitig unsere idealen Teilnehmenden dar!




Buyer Persona Berufsbegleitender Bachelor Betriebswirtschaftslehre

Marketing für weiterbildende Programme an Hochschulen

Personas NewBWL

Persona 1: Timo, kaufmännischer Angestellter, Bunting

Hintergrund zur Person: <ul style="list-style-type: none">- Nach dem Abitur hat Timo eine Ausbildung zum Kaufmann im Einzelhandel bei Bunting absolviert- Nach der Ausbildung wurde er von Bunting übernommen und arbeitet dort seit mittlerweile drei Jahren als kaufmännischer Angestellter im Einkauf (Vollzeit, unbefristet).- Er möchte im Beruf vorankommen und Verantwortung übernehmen. Dabei kommt perspektivisch auch ein Wechsel des Arbeitgebers in Frage.- Das Verhältnis zu seinem Arbeitgeber ist gut; im letzten Jahresgespräch wurde jedoch deutlich kommuniziert, dass für interne Karrieresprünge ein akademischer Abschluss erforderlich ist.	
Demographie: <ul style="list-style-type: none">- Männlich, 24 Jahre alt- Geboren und aufgewachsen in Varel- In einer Beziehung mit Alina (22, Bankkauffrau). Gemeinsam wohnen sie in einer kleinen Wohnung in Leer.- Timo stammt aus einer Nichtakademiker-Familie.	
Aktivitäten und Identifikatoren: <ul style="list-style-type: none">- In seiner Freizeit geht Timo gerne ins Fitnessstudio oder verbringt Zeit mit seiner Familie und seinen Freunden. Die Familie bedeutet ihm viel; er besucht regelmäßig seine Eltern und seinen Bruder, die in direkter Nähe wohnen.- Timo nutzt Instagram, schaut gerne Youtube-Videos oder Serien auf Netflix und hört unterwegs im Auto sporadisch Podcasts. Mit seinen Freunden unterhält er sich über WhatsApp, für berufliche Kontakte nutzt er ab und zu LinkedIn.- Er kauft am liebsten online ein, vorwiegend bei Amazon.	
Erwartungen, Ziele, Emotionen: <ul style="list-style-type: none">- Er strebt eine Position als Abteilungsleiter an, um mehr Verantwortung übernehmen zu können. Der Gedanke an ein höheres Einkommen motiviert ihn dabei auch.- Dafür benötigt er einerseits einen akademischen Abschluss, andererseits aber auch ein breites Grundlagenwissen im betriebswirtschaftlichen Bereich.- Im Freundeskreis haben viele einen Bachelorabschluss (einige haben diesen im Rahmen eines dualen Studiums absolviert, andere studieren aktuell noch an der FOM) – das war der ausschlaggebende Punkt für Timo, doch noch über ein Studium nachzudenken.	
Herausforderungen: <ul style="list-style-type: none">- Beruflich ist er stehen geblieben. Das kann es doch noch nicht gewesen sein?!- Ein Bachelorstudium wäre für Timo absolutes Neuland und er hat Bedenken, ob er mit den Inhalten und Anforderungen zurechtkommt. Ist das zu kompliziert? Zu wissenschaftlich? Was wird von ihm verlangt? Was sind Kreditpunkte? Ist Uni nicht nur etwas für Hochbegabte? Ist er dann auf sich alleine gestellt – was passiert in den vielen	



PERSONA

Alter _____
Job _____
Status _____
Wohnort _____
Archetyp _____



ZITAT

MOTIVATION

ZIELE

SCHMERZPUNKTE / FRUST

KURZBIOGRAFIE

PERSÖNLICHKEIT

Introvertiert	extrovertiert
Denken	Fühlen
Frei	Abhängig
Sozial	Ego

TECHNOLOGIE

IT & Internet

Software

Mobile Apps

Social Networks

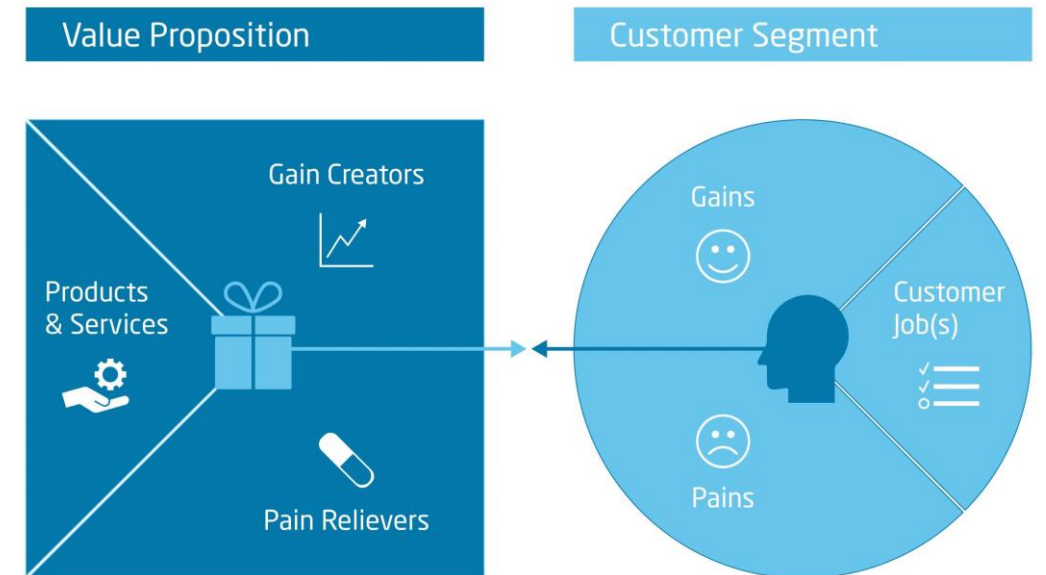
MARKEN

Value Proposition Canvas – Entwicklung eines Leistungsversprechens

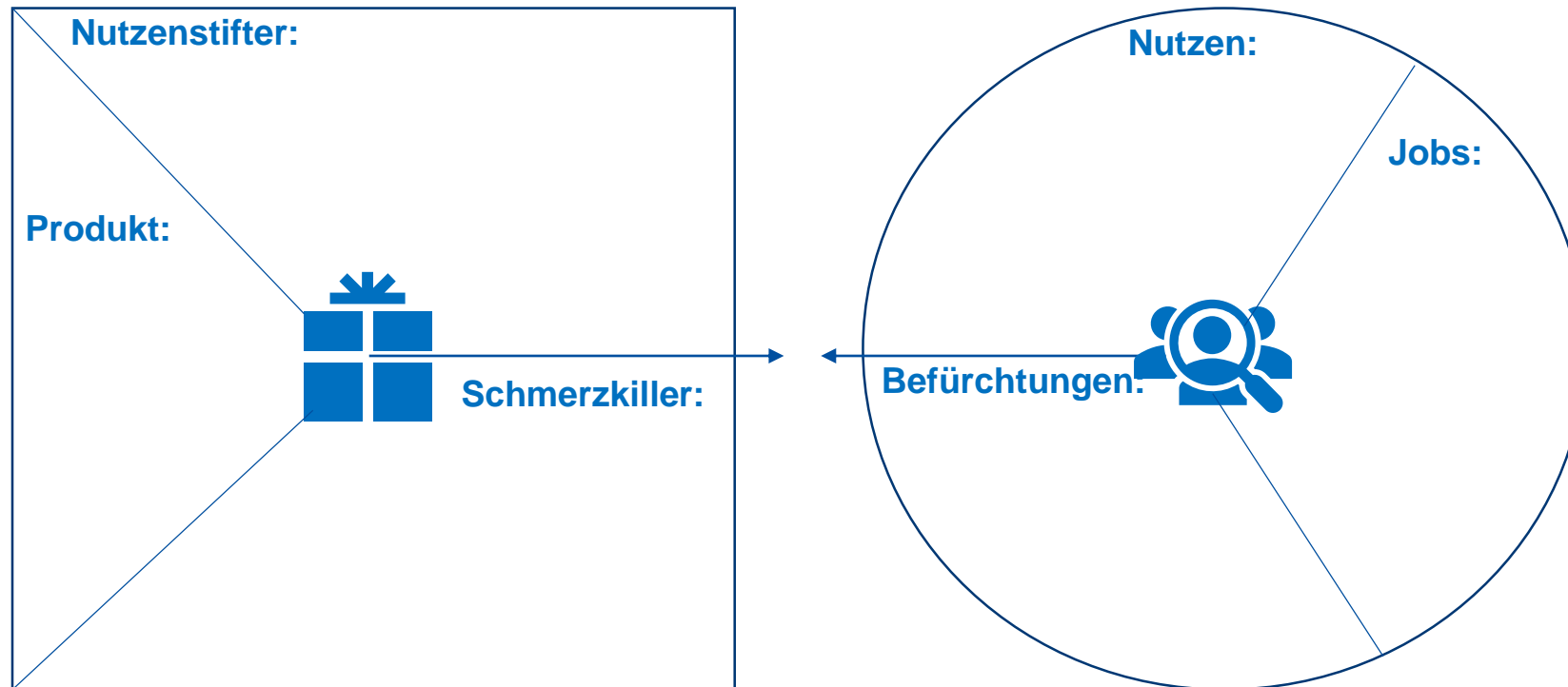
Mit dem Value Proposition wird ein **zentrales** Versprechen an den Kunden definiert, **welchen Nutzen** der Kunden durch die Erbringung Deiner Leistung zieht.

Die systematische Ausarbeitung der Value Proposition ist die **Basis für das Marketing und einen späteren Erfolg** am Markt.

Und das Value Proposition Canvas ist das ideale **Werkzeug**, um über die Marketingmaßnahmen **mit den Interessenten zu kommunizieren**.

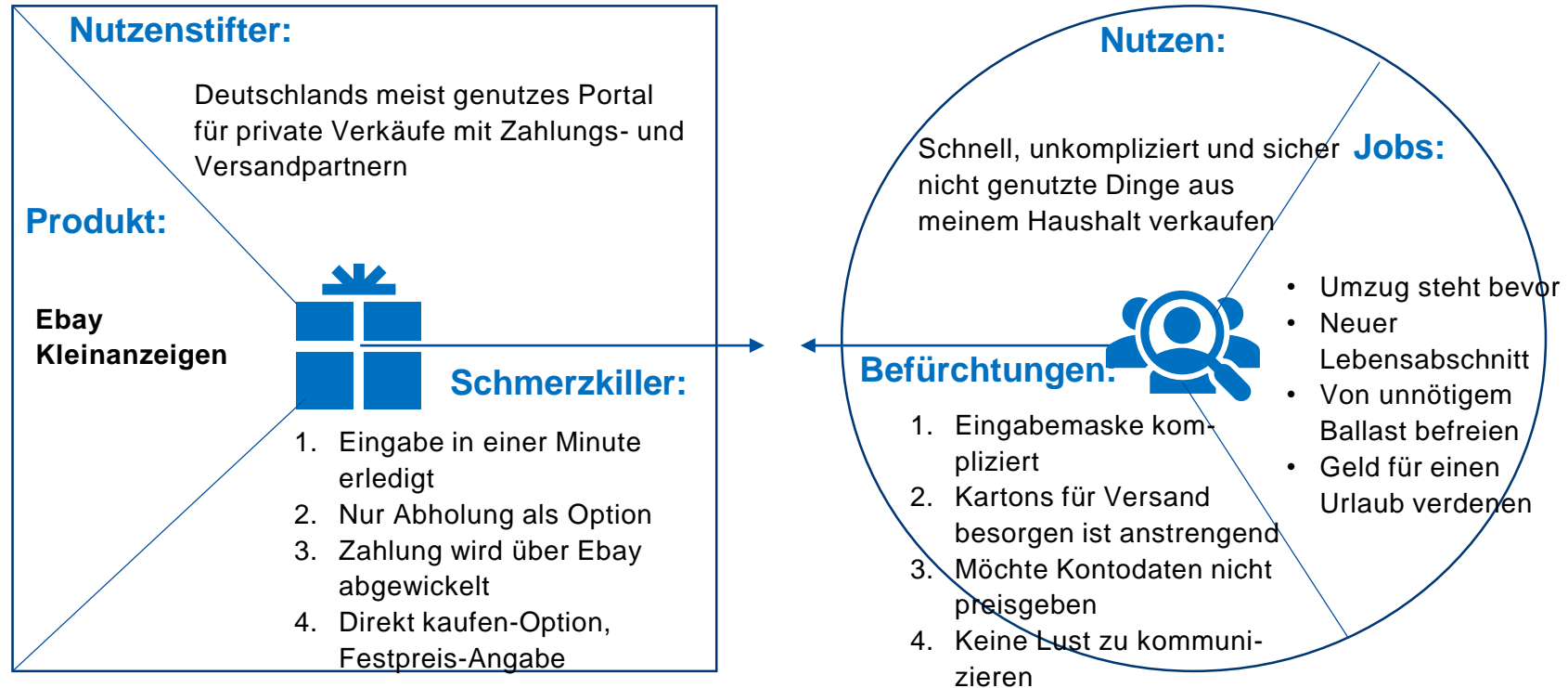


Value Proposition Canvas



Werteversprechen:

Value Proposition Canvas



Wertversprechen:

Kostenlos. Einfach. Lokal.

Mit Ebay Kleinanzeigen veräußerst du im Handumdrehen alles, was du nicht mehr benötigst. Und das sicher in deiner Region!

Workshop: Persona und Werteversprechen!

Wähle aus folgenden Angeboten

1. **Weiterbildung Future Skills für Führungskräfte** – 10 KP, 2 pro Einheit, online + Workshop, Zertifikat – kostenpflichtig, 10.000 Euro
2. **Bachelor Erneuerbare Energien**, grundständig, 180 KP, Präsenzstudium – kostenfrei

Vorgehen

1. Erstelle eine Marktsegmentierung und **visualisiere die Zielgruppe mit einer Persona**
2. Erstelle mit Hilfe einer Value Proposition Canvas ein **Werteversprechen**

Danke!

C3L – Center für lebenslanges Lernen

uol.de/c3l +++ c3l@uol.de

