

Thema:

**Entwicklung eines eLearning Marketing-Konzepts für Hochschulen
basierend auf einer internationalen Marktanalyse**

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades eines Diplom-Ökonomen der
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Breuer.....



Vorname: Finn.....



Erstprüfer: Prof. Dr. Michael H. Breitner.....

Hannover, den 30.06.2005.....

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1. Einleitung	1
2. Definitionen	6
2.1. Marktanalyse	6
2.2. Bildungseinrichtungen	6
2.2.1. Schulen	6
2.2.2. Hochschulen	6
2.2.3. Berufsakademien und Volkshochschulen	7
2.2.4. Corporate Universities	7
2.3. eLearning	7
2.4. Marketing-Konzept	12
2.5. Vorgehensmodell	13
3. Qualifizierte, internationale Marktanalyse marktfähiger eLearning-Angebote	
14	
3.1. Europa	15
3.1.1. Deutschland	16
3.1.2. Österreich	34
3.1.3. Schweiz	36
3.1.4. Niederlande	39
3.1.5. Großbritannien	39
3.1.6. Skandinavien	41
3.2. Nordamerika	42
3.3. Asien und Australien	48
3.4. Ergebnisanalyse und Bewertung	50
3.4.1. Analyse	50

3.4.1.1.	Strukturen	50
3.4.1.2.	Ressourcen.....	52
3.4.1.3.	Finanzierung	52
3.4.1.4.	Marketing	55
3.4.2.	Bewertung der Ergebnisse.....	56
3.4.2.1.	Strukturen	56
3.4.2.2.	Ressourcen.....	57
3.4.2.3.	Finanzierung	57
3.4.2.4.	Marketing	58
3.4.3.	Ableitung von Best-Practice-Modellen	59
3.4.4.	Weiterführende Ideen	62
3.5.	Zusammenfassung	64
4.	Entwicklung eines eLearning Marketing-Konzepts	66
4.1.	Besonderheiten des eLearning.....	70
4.1.1.	Zielgruppen.....	78
4.1.2.	Effizienz und Effektivität	83
4.1.3.	Technologie	89
4.1.4.	Akzeptanz	92
4.1.5.	Didaktik	97
4.2.	Strategische Marketingplanung.....	101
4.2.1.	Positionierung.....	112
4.2.1.1.	Kundenorientierung	114
4.2.1.2.	Qualitätsorientierung	116
4.2.2.	Marktsegmentierung.....	132
4.2.3.	Markenbildung	137
4.2.4.	Grundgedanken zur Entwicklung einer Corporate Identity.....	140
4.2.4.1.	Corporate Design.....	141
4.2.4.2.	Corporate Communication	141
4.2.4.3.	Corporate Behavior.....	141
4.3.	Marketing-Mix	142
4.3.1.	Product.....	144
4.3.2.	Price	149
4.3.3.	Promotion	153

4.3.4.	Place	158
4.4.	Nachkaufmarketing	160
4.5.	Zusammenfassung des Marketing-Konzepts.....	163
5. Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Implementierung des eLearning		
	Marketing-Konzepts	171
5.1.	Bedeutung von Vorgehensmodellen.....	171
5.2.	Vorstellung grundlegender betriebswirtschaftlicher Vorgehensmodelle .	171
5.3.	Vergleich betriebswirtschaftlicher Vorgehensmodelle mit Vorgehensmodellen des Softwareengineerings.....	173
5.4.	Anpassung der Vorgehensmodelle an die Bedürfnisse des eLearning.....	178
5.4.1.	Einbezogener Personenkreis.....	178
5.4.2.	Vorgehensphasen.....	180
5.4.3.	Meilensteine	185
5.4.4.	Kommunikationsmanagement.....	185
5.4.4.1.	Kundenorientierung	187
5.4.4.2.	Qualitätsorientierung	187
5.5.	Zusammenfassung des Vorgehensmodells.....	188
6.	Fazit und Ausblick.....	189
Literaturverzeichnis		
		X
Anhangsverzeichnis.....		
		XLIII
Anhang		
		XLIV
Erklärung		
		LXI

1. Einleitung

Nicht erst seit der PISA-Studie¹ wissen wir, dass die Informationsgesellschaft, in der wir heute leben, hohe Anforderungen an uns Menschen stellt. Über unsere Beschäftigungschancen, die gesellschaftliche Teilnahme und die persönliche Weiterentwicklung jedes Einzelnen von uns entscheiden in immer stärkerem Maße unser Wissen und der Zugang zu diesem. Insbesondere im Berufsleben werden neben den fachlichen Kompetenzen – den so genannten *Hardskills* – immer häufiger auch soziale und technische Kompetenzen – die so genannten *Softskills* –, darunter fallen u. a. Teamfähigkeit, Selbstständigkeit, Computer- und Softwarekenntnisse etc., verlangt und für ein Beschäftigungsverhältnis vorausgesetzt.² Darüber hinaus sind wir heute mit ständig wechselnden Projekten, Partnern und Tätigkeitsfeldern konfrontiert, so dass eine einmalige Ausbildung nicht mehr ausreichend ist.³ Aus der Sicht der Arbeitgeber wird die berufliche Aus- und Weiterbildung „als eine Investition angesehen, die sich in einer Veränderung betrieblicher Kennzahlen oder in einem positiven Return on Investment niederschlagen soll.“⁴ Daher werden die Arbeitnehmer zukünftig mehr finanzielle und zeitliche Ressourcen für ihre Ausbildung aufbringen müssen, um sich Vorteile auf dem Arbeitsmarkt zu erarbeiten.⁵

Eine wesentliche Rolle spielt hierbei die unaufhaltsame technologische Entwicklung, insbesondere der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), in so gut wie allen Bereichen der Gesellschaft.⁶

Über den Einsatz von IKT zur Wissensvermittlung und dem erstmaligen Rückgang an der Beteiligung an Bildungsangeboten findet in allen Bereichen des Bildungswesens, ob in Schule, Hochschule oder Betrieben, eine intensive Diskussion statt.⁷ In Zeiten knapper Kassen, zunehmenden internationalen Wettbewerbs im Bildungssektor, verkürzter Studienzeiten und der Diskussion um die Einrichtung von Eliteuniversitäten in Deutschland müssen also Lösungen gesucht und neue Wege beschritten werden.⁸ An diesem

¹ Vgl. Laur-Ernst, U. (2004), S. 12

² Vgl. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (2002), S. 28-29

³ Vgl. Magnus, S. (2001), S. 29

⁴ Schenkel, P./Tergan, S.-O. (2004), S. 6

⁵ Vgl. Töpfer, A. (2004), S. 157

⁶ Vgl. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (2002), S. 27

⁷ Vgl. Michel, L.P./Goertz, L. (2003), S. 13; vgl. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (2002), S. 5

⁸ Vgl. Haydecker, J. (2004), S. 221

Punkt kann eLearning zu einer zunehmenden Flexibilität, Kosteneffizienz und Arbeitsplatznähe des so entstehenden lebenslangen Lernens (LLL oder L3) beitragen.⁹

*eLearning wird durch seine Vorteile als eine zukunftsweisende Methode ubiquitären Lernens gesehen, welches jederzeit, jedenorts, mit jedwedem Inhalt für jedermann und zu jedem Zweck¹⁰ eingesetzt werden kann. eLearning soll die Entwicklung des Lernens in die Richtung eines zunehmend autonomen und selbst gesteuerten Lernprozesses lenken.*¹¹

Die Entwicklung des eLearning ist dabei nicht neu, denn warum sollten Lernangebote – die „Vor-Lesung“ im klassischen Sinne ist bereits seit der Zeit vor der Erfindung des Buchdruckes in Gebrauch und wohl im heutigen digitalen Zeitalter nicht mehr „up to date“ – nicht genauso über das Internet angeboten und erworben werden können wie jegliche andere Gebrauchsgüter, z. B. Autos oder MP3-Musikstücke, die sich im Internet dank Ebay, Amazon und Co. kaufen lassen?¹²

Doch mussten die zu euphorischen Erwartungen nach dem Platzen des Dotcom-Marktes revidiert werden, und inzwischen ist in diesem Bereich eher Ernüchterung eingetreten.¹³ Grund hierfür ist, dass eLearning „noch nicht richtig verstanden worden“¹⁴ ist, da bisher eine zu starke Beachtung des *Resource-Based-View* – der Blick nach innen – stattfand und die Notwendigkeit eines *Market-Based-View* – ein nach aussen gerichteter Blick – vernachlässigt wurde. eLearning sollte die Erfahrungen aus der klassischen Lehre der Klassenräume in den virtuellen Bereich übertragen, d. h. der Nutzen und Erfolg von eLearning hängt in erster Linie von der didaktischen und methodischen Gestaltung des Angebots ab und nicht so sehr von der technologischen.¹⁵ *Der Lernende wurde in der bisherigen Bereitstellung von eLearning-Angeboten sträflich vernachlässigt.*

Folgende Aussagen sind somit mit Vorsicht zu genießen: „Online-Kurse sind weniger arbeits- und zeitintensiv.“, „Online-Kurse laufen nach einer Anlaufphase fast von allei-

⁹ Vgl. Seufert, S./Mayr, P. (2002), S. 77

¹⁰ Vgl. Krause, A./Stieler-Lorenz, B. (2003), S. 93; Vgl. Hasebrook, J./Herrmann, W./Rudolph, D. (2003), S. 31

¹¹ Vgl. Fischer, M./Grollmann, P./Roy, B./Steffen, N. (2003), S. 11

¹² Vgl. Loviscach, J. (2001), S. 1

¹³ Vgl. Michel, L.P./Goertz, L. (2003), S. 14; vgl. Kutscha, J. (2003), S. 6; vgl. Schlottau, W. (2004), S. 92

¹⁴ Boxberg, O. (2003), S. 70

¹⁵ Vgl. Attwell, G./Dircking-Holmfeld, L./Fabian, P./Kárpáti, A./Littig, P. (2003), S. 7; vgl. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (2002), S. 15

ne.“ „Online-Lernen ist preiswerter.“ „Online-Lernen stößt bei unseren Teilnehmern auf mangelhafte Akzeptanz.“¹⁶

Natürlich bestehen vielerorts *Akzeptanzprobleme* gegenüber dem eLearning bezüglich des Sich-Nicht-Treffens auf dem Campus, einer möglichen Entsozialisierung, fehlender Kommunikation zwischen Dozenten und Lernenden, Lerngruppenbildung und der Ausbildungsqualität. Doch sollten Bildungseinrichtungen sich die Frage stellen, ob die Unterrichts*qualität* und die damit verbundenen Lehr- und Lernziele durch den Einsatz von IKT unterstützt werden können/sollen, um möglicherweise einen pädagogischen Mehrwert zu erzielen.¹⁷

Das Thema „eLearning an Hochschulen“ wird auf der Messe „Online Educa“ (30.11.-02.12.2005) in Berlin ein ebenso viel diskutiertes Thema sein,¹⁸ wie es auf der Learntec¹⁹ in Karlsruhe (15.-18.02.2005) der Fall war. Diese beiden großen Messen alleine unterstrichen die Bedeutung von Aus- und Weiterbildung im Allgemeinen und eLearning im Speziellen.

Doch nicht nur die Wirtschaft ist an dem Thema eLearning interessiert. Die Europäische Union (EU) unterstützt mit ihrem Leonardo da Vinci-Programm Projekte in dem Bereich der beruflichen Bildung. Mit dem Thema eLearning haben sich hier bis zum Jahr 2003 ca. 150 Projekte beschäftigt.²⁰

Die traditionelle Campus-Universität – die „*Alma Mater*“ – entwickelt sich bereits durch etliche Projekte im Bereich einer Ergänzung der traditionellen Lehre durch eLearning-Elemente zu einer „*Alma Mater Virtualis*“ oder „*Alma Mater Multimedialis*“. Darüber hinaus existiert der Begriff der „*Virtuellen Universität*“ oder „*Virtual University*“, der ein rein virtuelles Lehr- und Lernangebot einer Universität losgelöst von jeglichen Präsenzphasen beschreibt.²¹

In den Hochschulen von heute hat die Digitalisierung der Lehre bereits durch den Einsatz von Laptop, Beamer und PowerPoint-Vorträgen Einzug gehalten, auch wenn sich dadurch im Bereich der Didaktik oder Kundenorientierung bei einigen Dozenten nicht

¹⁶ Boxberg, O. (2003), S. 74

¹⁷ Vgl. Haythornthwaite, C./Kazmer, M.M. (2004), S. xx ; vgl. Reber-Wyss, M. (2004), S. 7

¹⁸ Vgl. Online Educa (2005)

¹⁹ www.learntec.de

²⁰ Vgl. Corti, S./Fahle, K. (2003), Preface

²¹ Vgl. Seufert, S./Mayr, P. (2002), S. 9, 119

viel gegenüber dem Lehren aus früheren Tagen verändert hat. Manche Dozenten „produzieren“ mittlerweile aber auch ihre Vorlesungen in Online-Labs oder Multimedia-räumen der Universität und stellen sie anschließend als Videostream *on demand* ins WWW.²²

In Wirtschaftsmagazinen finden sich regelmäßige Veröffentlichungen von Tests zu Seminaren und eLearning-Angeboten. Und auch die Stiftung Warentest überprüfte im Februar 2001 14 eLearning-Angebote. Hier waren insbesondere die Aspekte Informationen zum ausgewählten Kurs, Informationen zu den Vertragsbedingungen, Informationen allgemeiner Art, Verständlichkeit und Auffindbarkeit der Informationen von Interesse.²³

2003 wurden dann Untersuchungen von der Stiftung Warentest bezüglich Lernsoftware für Wirtschaftsenglisch und Office-Produkte durchgeführt, wobei die Aspekte der Prüfung einen breiteren Rahmen einnahmen.²⁴

Es bleibt also festzuhalten, dass die zunehmende Virtualisierung der Lehre angesagt und diese Entwicklung *politisch gewollt* ist und folgerichtig entsprechende Unterstützung erfährt.²⁵

Ziel dieser Arbeit ist eine möglichst umfassende Entwicklung eines Marketing-Konzepts für eLearning-Angebote an Hochschulen. Dabei werden an einigen Stellen Themengebiete „angerissen“ und rudimentär behandelt. Eine intensive Auseinandersetzung mit diesen Themenkomplexen ist bewusst ausgespart. Diese „Baustellen“ sollen Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten bieten.

Die vorliegende Arbeit hat folgenden strukturellen Aufbau (Abbildung 1):

²² Z. B. http://stream.mml.uni-hannover.de/Video-Files/iwi/MM_SS05/4_4_05/Multimedia_4_4_05.html, abgerufen am 28.04.2005

²³ Vgl. von Kiedrowski, J. (2001), S. 159; vgl. Töpfer, A. (2004), S. 162

²⁴ Vgl. Töpfer, A. (2004), S. 164

²⁵ Vgl. Wedekind, J. (2004), S. 271

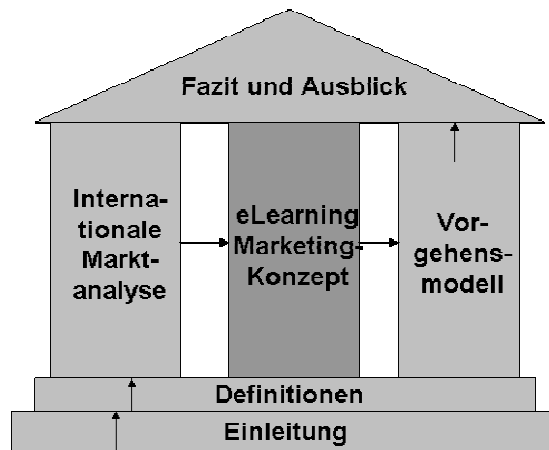


Abb. 1: Aufbau der Arbeit; Quelle: eigene Darstellung

Nach der Einleitung werden für die Arbeit zentrale und bedeutsame *Begriffe definiert*, um die Basis für die folgenden Abschnitte zu legen. Die tragenden Säulen dieser Arbeit sind die Kapitel 3, 4 und 5. Im Fokus steht das *eLearning Marketing-Konzept* (Kapitel 4), dessen Entwicklung durch einige Ergebnisse der *internationalen Marktanalyse* (Kapitel 3) gespeist wird. Das Marketing-Konzept wird dann in Kapitel 5 in ein entsprechendes *Vorgehensmodell* zur konkreten phasenweisen Umsetzung an Hochschulen „gegossen“.

Das „Dach“ der Arbeit bildet dann schließlich Kapitel 6 durch eine abschließende *Zusammenfassung* und einen *Ausblick* in die Zukunft.

Folgende W-Fragen sollen den Fluss dieser Arbeit unterstützen:

- Auf *wen* bezieht sich die jeweilige Darstellung?
- *Wer* soll etwas tun?
- *Was* soll getan werden?
- *Warum* soll etwas getan werden?
- *Wann* soll etwas getan werden?
- *Wo* soll etwas getan werden?
- *Mit wem* soll etwas getan werden?
- *Welche Mittel* sollen eingesetzt werden?

Um die schnelle Erfassung des Inhalts dieser Arbeit zu erleichtern, sind wichtige Begriffe im Text und zentrale Aussagen hervorgehoben. Darüber hinaus unterstützen die verwendeten Abbildungen diesen Lernprozess.

den. Der dargestellte Prozess hat demzufolge einen eher *zyklischen* als einen sequentiellen Charakter, wobei dieser je nach Situation unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann. In den Prozess sollten vom Top-Management bis zur „Basis“ alle Personen eingebunden werden. Die *Kundenorientierung* sowie die *Qualitätsorientierung* sollten wie bei der Ausgestaltung des eLearning-Produktes auch bei der *Kommunikation* innerhalb des Prozesses integriert werden. Kommunikation und die Wahl entsprechender *Kommunikationskanäle* bilden die Basis eines erfolgreichen Prozesses.

Ein solcher Marketing-Prozess kann alleine oder mit *Kooperationspartnern* durchlaufen werden, wodurch die Erfolgchancen steigen können. Mögliche Partner können die an vielen Hochschulstandorten angesiedelten Kompetenzzentren und Agenturen, wie etwa nordmedia oder das L3S⁸²⁹, darstellen.

6. Fazit und Ausblick

In dieser Arbeit wurde auf Basis einer internationalen *Analyse des eLearning-Marktes*, insbesondere im Bereich von Hochschulen und anderen Einrichtungen der Erwachsenenbildung, ein beispielhaftes *Marketing-Konzept* entwickelt. Dieses soll die Hochschule selber oder ein der Hochschule angegliedertes Spin-off in die Lage versetzen, bezogen auf die jeweilig gesetzten Ziele ein Marketing-Konzept aufzubauen und die notwendigen Theorien und Modelle zu berücksichtigen.

Das ebenfalls in dieser Arbeit entwickelte *Vorgehensmodell* bildet eine Ausgangsbasis für eine konkrete zeitliche und phasenweise Umsetzung des Marketing-Konzepts.

Zum Aufbau eines kunden- und qualitätsorientierten eLearning-Produktes bieten sich eine *Vielzahl von Theorien und Modellen* sowie *Möglichkeiten* und *Best-Practice-Beispiele* aus der Praxis an.

Ein neuer Marktteilnehmer sollte seine eigenen *Ziele, Strategien und Maßnahmen* entwickeln und dazu im Vorfeld seine spezifische *Umgebung analysieren*. Ein *Erfahrungsaustausch* zwischen allen an der Entwicklung beteiligten Personen und mit anderen Marktteilnehmern kann dazu einen großen Beitrag leisten. *Kooperationen* mit ande-

⁸²⁹ Für weitere Informationen: <http://www.learninglab.de/index.html>; <http://www.elearning-zentrum.de>

ren Institutionen, Kompetenzzentren oder Hochschulen werden nicht nur eine mögliche Ausgangsposition, sondern vielmehr die zukünftige eLearning-Landschaft prägen.⁸³⁰

Insbesondere im europäischen Raum kann noch viel von den Vorreitern, wie den USA, gelernt werden. So sind viele Angebote, die von staatlichen Hochschulen auf den Markt gebracht werden, bezüglich ihrer Markt- und Marketingausrichtung noch *optimierungsbedürftig*. Der Ansatz sollte im Bereich der Strategieentwicklung erfolgen und sich bis auf die operativ-taktische Ebene erstrecken. Denn ohne eine entsprechend definierte *strategische Stoßrichtung* sind die operativen Mittel, wie der Marketing-Mix, weitestgehend wirkungslos und schon gar nicht *effizient* und *ökonomisch*.

Dennoch ist ein Marketing-Konzept nicht blind zu betreiben, sondern eine Ausrichtung an den konkreten *Besonderheiten des eLearning* notwendig. Die *Zielgruppen* sollten entsprechend definiert, die *Technologie* selektiert und die *Didaktik* adjustiert werden.⁸³¹ Dabei sind alle Faktoren an den Kriterien *Kunden- und Qualitätsorientierung*, *Akzeptanz* sowie *Effizienz* und *Effektivität* auszurichten.

Dass eLearning *sehr gute Zukunftschancen* eingeräumt werden, ist nur allzu verständlich⁸³² und wird auch durch die Studie der DEKRA Akademie bestätigt. So haben 2002 40% der befragten Personalverantwortlichen in Unternehmen geantwortet, dass sie in einem Zeitraum von maximal zwei bis drei Jahren eLearning einsetzen werden. Weitere 8% dehnten diesen Zeitraum auf mehr als drei Jahre aus.⁸³³

Auch wenn die Aussichten viel versprechend sind, werden dennoch nur einige Anbieter auch *langfristig* eine Perspektive auf dem Markt haben. Diese ist davon abhängig, ob die Nutzer die Angebote eher als Chance oder als Zumutung ansehen. Wichtig ist, dass Methoden und Medien bereitgestellt werden, die die Planung, Durchführung und Steuerung der *Lernprozesse* und damit auch den jeweiligen *Lerntyp* in der individuellen *Lernumgebung* möglichst optimal unterstützen.⁸³⁴

⁸³⁰ Vgl. Fischer, M./Grollmann, P./Roy, B./Steffen, N. (2003), S. 13; vgl. Magnus, S. (2001), S. 210; vgl. Goertz, L./Johanning, A. (2004), S. 91

⁸³¹ Vgl. Fleig, J. (2003), S. 43

⁸³² Vgl. Michel, L.P. (2004), S. 113; vgl. Haythornthwaite, C./Kazmer, M.M. (2004), S. xxiv; vgl. Kleimann, B./Wannemacher, K. (2004), S. 92

⁸³³ Vgl. Littig, P. (2002), S. 18

⁸³⁴ Vgl. Mohr, H./Scheu, F. (2003), S. 154; vgl. Bührmann, M./Frank, G.P. (2004), S. 142; vgl. Magnus, S. (2001), S. 41; vgl. Attwell, G./Dircking-Holmfeld, L./Fabian, P./Kárpáti, A./Littig, P. (2003), S. 22; vgl. Bagusat, M. (2002), S. 287

Blended learning-Angebote können eine Möglichkeit der unterstützenden Integration von neuen Medien darstellen, wobei *Kommunikationsprozesse* eine wichtige Voraussetzung sind, um Akzeptanz zu fördern und Reaktanz zu vermeiden.⁸³⁵

Dabei sind die Voraussetzungen einerseits im Bereich der *Kompetenzen* der Lernenden und Dozenten zu schaffen. Andererseits müssen auch die Institutionen, die eLearning und die damit verbundenen Vorteile der Flexibilität nutzen wollen, *lebenslanges Lernen ermöglichen* und dieses durch Integration in das HR- und Wissensmanagement *ökonomisieren*.⁸³⁶

Für eLearning-Anbieter kann es eine Reihe interessanter *Marktsegmente* geben, sofern entsprechende Geschäftsmodelle und nutzergerechte Anwendungen entwickelt werden.⁸³⁷ Erfolg versprechende Aktivitäten werden bezüglich des *Corporate Training* und der *persönlichen Karriereplanung* und -entwicklung in dem Bereich von *KMU* gesehen, auch wenn hier häufig spezifische Hindernisse und Probleme bestehen, wie z. B. das Fehlen einer Personalentwicklung oder Schwierigkeiten bei der Freistellung von Mitarbeitern zu Lernzwecken.⁸³⁸

Im Bereich der *hochschulischen Aus- und Weiterbildung* kann eLearning zu einer Entlastung führen. Allerdings nähern sich die Hochschulen dann auch durch virtuelle Lernangebote den Fernstudienanbietern an.⁸³⁹

Value-Added-Services können neben den eigentlichen Produkten und Dienstleistungen der Bildungsanbieter, wie *Contenterstellung* und *Vertrieb*, weitere Chancen und Märkte eröffnen.⁸⁴⁰

Anbieter müssen verstehen, dass eLearning die klassische Lehre nicht ersetzen, sondern *ergänzen* sollte. Zusätzlich darf diese Lernform in Unternehmen oder in der Erwachsenenbildung nicht einfach wie ein Sparprogramm von oben „verordnet“ werden, sondern

⁸³⁵ Vgl. Benikowski, B./Kutz, S. (2003), S. 60; vgl. Sommer, D. (2004), S. 232; vgl. Töpper, A. (2004), S. 160; vgl. Magnus, S. (2001), S. 203

⁸³⁶ Vgl. Benikowski, B./Kutz, S. (2003), S. 56, 63; vgl. Schlottau, W. (2004), S. 101; vgl. Hasebrook, J./Herrmann, W./Rudolph, D. (2003), S. 42, 85 ; vgl. Michel, L.P. (2004), S. 109 ; vgl. Reglin, T. (2003), S. 36

⁸³⁷ Vgl. nordmedia (2005), S. 2

⁸³⁸ Vgl. Michel, L.P./Goertz, L. (2003), S. 16; vgl. Hasebrook, J./Herrmann, W./Rudolph, D. (2003), S. 30

⁸³⁹ Vgl. Loviscach, J. (2001), S. 5; vgl. Hilgendorf, E. (2005), S. 369

⁸⁴⁰ Vgl. Meffert, H. (1998), S. 1178; vgl. Hasebrook, J./Herrmann, W./Rudolph, D. (2003), S. 33

es müssen alle Beteiligten diesen *Prozess gemeinsam unterstützen*.⁸⁴¹ In Zukunft wird die Aus- und Weiterbildung zusehends einen *strategischen Kontext* zur „on demand“-*Beseitigung von Wissensdefiziten* bekommen. Dann wird der Bereich des eLearning weniger von der Frage des „ob“, als vielmehr von den Fragen des „wann“, „wofür“ und „wie“ geprägt sein.⁸⁴²

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass *Kundenorientierung, Qualität, Kooperation* mit starken Partnern, die Schaffung von Win-Win-Situationen und die Aufnahme und Anpassung von *Geschäftsmodellen* Schlüsselbegriffe für *Nachhaltigkeit* und *Ganzheitlichkeit* sind, die zu *Kostenreduktion* und somit höheren Gewinnen beitragen können.⁸⁴³

*Das Potenzial ist bei weitem noch nicht ausgeschöpft und in Zukunft wird eLearning ein so selbstverständlicher Teil der Aus- und Fortbildung sein, wie heute Papier und Stift.*⁸⁴⁴

⁸⁴¹ Vgl. Behrendt, E. (2004), S. 156; vgl. Magnus, S. (2001), S. 20

⁸⁴² Vgl. Littig, P. (2002), S. 70, 71; vgl. Attwell, G./Dircking-Holmfeld, L./Fabian, P./Kárpáti, A./Littig, P. (2003), S. 8

⁸⁴³ Vgl. Hoppe, G./Breitner, M.H. (2003), S. 13; vgl. nordmedia (2005), S. 2

⁸⁴⁴ Vgl. Hilgendorf, E. (2005), S. 369, 373; vgl. Haythornthwaite, C./Kazmer, M.M. (2004), S. xxiv