

**Geschäftsmodellanalyse ausgewählter, E-Learning basierter Studiengänge mit
Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik**

Diplomarbeit

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

vorgelegt von

Name: Haack



Vorname: Nils



Erstprüfer: Prof. Dr. Michael Breitner

Hannover, den 12.01.2006

Inhaltsverzeichnis	Seite
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Motivation	1
1.2 Zielsetzung und Methodik.....	2
2 Grundlagen	4
2.1 Begriff und Historie des E-Learning	4
2.2 Geschäftsmodelle des E-Learning.....	8
2.2.1 Definition	8
2.2.2 Geschäftsmodelle im E-Business	12
2.2.3 Geschäftsmodell im E-Learning	15
3 E-Learning- Angebote.....	17
3.1 Überblick	17
3.2 Auswahl E-Learning basierter Studiengänge.....	19
3.2.1 Oncampus.....	19
3.2.2 VAWi	20
3.2.3 Winfoline	21
3.2.4 Fernfachhochschule Schweiz	22
3.2.5 Virtuelle Hochschule Bayern	23
4 Potenziale durch E-Learning für Hochschulen.....	24
4.1 Zielvorstellungen.....	24
4.2 Akkreditierung.....	26
4.3 Potenziale bezüglich des Marktmodells	27
4.4 Potenziale bezüglich des Aktivitätenmodells	30
4.5 Potenziale bezüglich des Finanzierungsmodells	32
5 Analyse der ausgewählten Studiengänge	36
5.1 Methodik	36
5.2 Oncampus	37
5.2.1 Marktmodell	37
5.2.2 Aktivitätenmodell.....	38

5.2.3	Finanzierungsmodell	41
5.2.4	Gesamtbetrachtung.....	43
5.3	VAWi	43
5.3.1	Marktmodell	43
5.3.2	Aktivitätenmodell	44
5.3.3	Finanzierungsmodell	47
5.3.4	Gesamtbetrachtung.....	47
5.4	Winfoline	48
5.4.1	Marktmodell	48
5.4.2	Aktivitätenmodell	50
5.4.3	Finanzierungsmodell	53
5.4.4	Gesamtbetrachtung.....	54
5.5	Fernfachhochschule Schweiz	54
5.5.1	Marktmodell	54
5.5.2	Aktivitätenmodell	56
5.5.3	Finanzierungsmodell	58
5.5.4	Gesamtbetrachtung.....	59
5.6	Virtuelle Hochschule Bayern.....	60
5.6.1	Marktmodell	60
5.6.2	Aktivitätenmodell	61
5.6.3	Finanzierungsmodell	63
5.6.4	Gesamtbetrachtung.....	64
5.7	Vergleichende Betrachtung	64
6 Fazit	69
Literaturverzeichnis	72
Anlagen	81
Ehrenwörtliche Erklärung		

1 Einleitung

1.1 Motivation

Das deutsche Bildungssystem ist noch von alten industriegesellschaftlichen Strukturen geprägt und befindet sich im Angesicht des massiven gesellschaftlichen Wandels in einer tief greifenden Um bildung. Die Notwendig keit resultiert aus dem Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellscha ft. Mit dem Ü bergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft vollzieht sich gleichzeitig ein Wandel in der Art und Bedeutung gesellschaftlicher Res sourcen. An die Stelle von Verfügung über Eigentum , Kapital und Rohstoffe tritt mehr und mehr theoretisch-systematisches Wissen als Ressource des Wandels und der Wertschöpfung, um te chnologische Innovationen vora nzutreiben. [WiWo05, S. 32f.] Die Herausforderung das weltweit verfügbare Wissen zu nutzen, bringt für alle gesellsch aftlichen Sc hichten eine Veränderung mit sich. Die Durchdringung aller Lebensbereiche mit den modernen Informations- und Kommunikationstechnologien beschleunigt diesen Wandel und führt dazu, dass sich die Halbwertszeit des Wissens immer schneller ve rringert. Um dieser Ent wicklung zu begegnen bedarf es einer neuen Lernkultur. Bildungsaktivitäten dürfen sich nicht mehr ausschließlich auf die Erstausbildung bis zur Erwerbstätigkeit beschränken, sondern müssen sich über alle Lebensphasen erstrecken. [GERT03, S. 21ff.] Dies hat eine starke Expansion der Bildungsnachfrage zur Folge, denn es müssen immer mehr Menschen immer länger (lebenslang) Lernen. Die vorhandene Bildungs- und Weiterbildungsinfrastruktur ist auf die zu erwartende große Nachfrage (noch) nicht vorbereitet. [WiWo05, S. 25f.] Den Hochschulen kommt bei der Bewältigung dieser Aufgabe eine zentrale Rolle zu. Im Jahr 1998 wurde mit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes die wissenschaftliche Weiterbildung, neben Forschung und Lehre, zu einer der Hauptaufgaben für Hochschulen erklärt. Die Bewältigung dieser Aufgabe stellt die Hochschulen vor eine große Herausforderung. [WOLT05, S. 246f.]

Zusätzlich haben die Hochschulen eine ganz Reihe von Problemen zu bewältigen. Durch die seit Mitte der 90er Jahre ges tiegenen Studienanfängerzahlen, ist die Lehrsituation an den deut schen Hochschulen durch überfüllte Hörsäle, zu wenig Praktikumsplätze und zu große Lerngruppen gekennzeichnet. Hinzu kommt, dass den Hochschulen, auf Grund von Etat kürzungen immer weniger finanziellen Mittel zur

Verfügung stehen. Eine Erneuerung der technischen Ausstattung oder die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter ist somit kaum möglich. Unter der zunehmenden Quantität der Lehrleistung, bei gleichzeitig knappen Ressourcen leidet die Qualität der Lehre. [ENGuSCH02, S. 23f.] E-Learning kann dabei als Chance für die Hochschulen angesehen werden diesen Herausforderungen zu begegnen. Durch die virtuelle Bereitstellung von Lehrmaterialien in einer pädagogisch-didaktisch sinnvollen Lernumgebung kann das Studium orts- und zeitunabhängig erfolgen. Die Hochschulen haben dadurch die Möglichkeit auf die steigenden Studierendenzahlen zu reagieren und das Präsenzstudium zu entlasten. Gleichzeitig öffnet sich für die Hochschulen der Weiterbildungsmarkt, auf dem die Hochschulen über virtuelle Studienangebote zusätzlich finanzielle Mittel generieren können. [ENGuSCH02, S. 25f.]

Dieses Potenzial ist erkannt worden, sodass seit Ende der 90er Jahre die Hochschulen, im Hinblick auf die Entwicklung von E-Learning, durch Förderprogramme des Bundes und der Länder erheblich unterstützt wurden. Das Bundesförderprogramm „Neue Medien in der Bildung“ ist dabei eines der wichtigsten. Mit dem Förderschwerpunkt „Neue Medien im Hochschulbereich“ wurden mit einem Volumen von 185 Millionen Euro zwischen 2001 und 2004 über 100 Projekte gefördert. [KLEIWA04, S. 63]

Im Ergebnis sind aus der Förderung unter anderem rein virtuelle Studiengänge entstanden. Nach Ablauf der Projektförderung stehen die Hochschulen vor der Herausforderung ihr E-Learning-Angebot auch ohne die staatliche Förderung nachhaltig aufrecht zu erhalten. Das dafür zugrunde gelegte Geschäftsmodell entscheidet über Erfolg oder Misserfolg des Vorhabens.

1.2 Zielsetzung und Methodik

Ziel dieser Arbeit ist es die Geschäftsmodellsystematik ausgewählter E-Learning basierter Studienangebote von Hochschulen im deutschsprachigen Raum zu untersuchen. Es stellt sich die Frage, ob die hochgesteckten Erwartungen an virtuelle Lehre erfüllt werden können. Haben die virtuellen Studiengänge sich schon soweit emanzipiert, dass sie sich selbst finanzieren? Tragen sie wirklich zur Entlastung der Präsenzstudiengänge bei? Können sie ihr Angebot nachhaltig sicherstellen, oder werden sie auch zukünftig von Fördergeldern abhängig sein? Dazu werden in dieser Arbeit Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Entstehung der Studiengänge auf-

gezeigt. Es wird analysiert, auf welchen Märkten sie ihre Bildungsprodukte anbieten und wie die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung des Bildungsangebots wirtschaftlich realisiert wurde und in wieweit die neuen Erlösmöglichkeiten genutzt werden. Eine Betrachtung der Studiengänge ist dabei nur möglich, wenn gleichzeitig die anbietende Hochschule und ihr Umfeld mit untersucht werden.

Zunächst werden in **Kapitel 2** die Grundlagen zur Beschäftigung mit dem Themen E-Learning und Geschäftsmodellen geschaffen. Der Begriff E-Learning hat sich im allgemeinen Sprachgebrauch etabliert, wird aber in der inhaltlichen Auseinandersetzung unterschiedlich verwendet. Deshalb erfolgt eine definitorische Abgrenzung des Begriffs, der sich eine Darstellung der historischen Entwicklung von E-Learning-Technologie und –Anwendungen anschließt. Auch der Begriff des Geschäftsmodells bedarf einer Konkretisierung. Der Begriff wurde im seinem Ursprung für die Ausbildung unternehmerischer Tätigkeiten der Realwirtschaft verwendet. Für die Verwendung des Begriffs für die Beschreibung von Geschäftstätigkeit in der digitalen Ökonomie muss dieser angepasst werden. Abschließend wird ein theoretisches Geschäftsmodell im E-Learning vorgestellt, was im weiteren Verlauf der Arbeit als Grundlage der Untersuchung dient.

In **Kapitel 3** wird zunächst ein kurzer Einblick in die umfangreichen und vielfältigen E-Learning-Entwicklungen gegeben, die aus dem Förderprogramm „Neue Medien in der Bildung“ des BMBF hervorgegangen sind. Im Anschluss werden Hochschulen vorgestellt, die E-Learningbasierte Wirtschaftsinformatikstudiengänge anbieten. An dieser Stelle wird deren Entstehung und Entwicklung der letzten beschrieben, um ein Verständnis zu erlangen, in welchem organisatorischen Rahmen das E-Learning-Angebot entwickelt wurde.

Kapitel 4 ist als Vorbereitung auf das 5. Kapitel zu verstehen. Hier werden auf allen drei Ebenen des Geschäftsmodells Potenziale entwickelt, die Hochschulen durch den Einsatz von E-Learning nutzen können.

In **Kapitel 5** erfolgt dann die Begutachtung der im 3. Kapitel vorgestellten E-Learning-Studiengänge unter Berücksichtigung der im 4. Kapitel herausgearbeiteten Kriterien. Abgeschlossen wird mit einer vergleichenden Betrachtung, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Geschäftsmodelle zu ermitteln.

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung im **6. Kapitel**.

6 Fazit

Die Bedeutung von Wissen steigt beim Übergang von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft stetig. Die Halbwertszeit des Wissens verringert sich zusehends und der technologische Fortschritt, gerade in der Informations- und Kommunikationstechnologie, fordert von den Berufstätigen eine ständige Anpassung und Erweiterung des eigenen Wissensstands, um auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben. Das führt zu einer Neuorientierung des individuellen Wissenserwerbs. Es ist nicht ausreichend nach der berufsqualifizierenden Erstausbildung auf dem vorhandenen Wissensstand zu verharren. Es erfordert lebenslanges Lernen des Einzelnen, um im Beruf und Privat den neuen Entwicklungen folgen zu können. Die Nachfrage nach Aus- und Weiterbildung wird demnach erheblich steigen.

Die deutschen Hochschulen haben die Aufgabe bei der Befriedigung der Nachfrage ihren Beitrag leisten, denn seit 1998 zählt der Auftrag zur wissenschaftlichen Weiterbildung als gleichgestellt zur Lehre und Forschung. Dieser im Hochschulrahmengesetz verankerte Weiterbildungsauftrag stellt die Hochschulen, die ohnehin durch steigende Studierendenzahlen und sinkende Budgets an ihre Kapazitäten stoßen, vor eine neue Herausforderung. Neben einer organisatorischen Umstrukturierung der Hochschullandschaft durch Förderung der Autonomie der Hochschulen und Einführung von Globalhalten, wird auch dem Einsatz von E-Learning das Potenzial zugesprochen die Situation der Hochschulen finanziell zu verbessern und eine Entlastung der Dozenten zu bewirken. Das BMBF hat deshalb 2001 das Förderprogramm „Neue Medien in der Bildung“ gestartet, um die Entwicklung von virtuellen Lernumgebungen und virtueller Lehrinhalte voranzutreiben. Entstanden sind unter anderem virtuelle Studiengänge, die sich nach Auslaufen der Förderung nun selbst am Markt behaupten und finanzieren müssen.

Eine nachhaltige Sicherstellung des Betriebs der virtuellen Studiengänge erfordert eine in sich schlüssige und erfolgreiche Geschäftsstrategie. Ein Geschäftsmodell ist hierfür ein Analyseinstrument, bei dem die Märkte E-Learning basierter Studiengänge identifiziert werden, die Aktivitäten der Herstellung und Bereitstellung anhand der Kernkompetenzen ausgerichtet werden und die Finanzierung durch unterschiedliche Erlösmodelle sichergestellt wird. Die Teilmodelle müssen aufeinander abgestimmt

werden, damit Wirtschaftlichkeit des E-Learning-Angebots erreicht wird. Im Ergebnis stellt sich bei optimaler Ausrichtung ökonomische Nachhaltigkeit ein, die in Kombination mit pädagogisch-didaktischer und technischer Nachhaltigkeit zu einem insgesamt langfristig tragfähigen E-Learning-Angebot führt.

Die in dieser Arbeit untersuchten Studienangebote von Oncampus, VAWi, WINFOLine, der FFHS und der VHB wurden auf Grundlage der Partialmodelle Marktmodell, Aktivitätenmodell und Finanzmodell analysiert. Bei der Evaluation der Zielgruppe dominiert die Ausrichtung auf Berufstätige, die ein virtuelles Studium zum Ausbau ihrer Qualifikation im Beruf nutzen wollen. Unter diesem Gesichtspunkt betrachtet erfüllen die Hochschulen durch ihren virtuellen Studiengang ihre Verpflichtung nach dem Hochschulrahmengesetz wissenschaftliche Weiterbildung zu betreiben. Die steigenden Studierendenzahlen aller Anbieter lassen den Schluss zu, dass die E-Learning-Studiengänge sich auf dem Markt etabliert haben. Inwiefern dadurch eine Entlastung der Präsenzstudiengänge erfolgt ist fraglich, denn die Studierende sind zumeist berufstätig und wären dadurch gar nicht in der Lage ein Präsenzstudium aufzunehmen. Als Zielgruppe der E-Learning-Produkte sind auf dem E-Learning-Markt allerdings auch noch andere Weiterbildungsanbieter, wie Hochschulen und private Weiterbildungsanbieter, und Unternehmen zu identifizieren. Die untersuchten Anbieter bedienen zum Teil dieses Marktsegment, z. B. durch den Verkauf von Lernmodulen oder Lehrumgebungen.

Bei den Aktivitäten zur Herstellung, Bereitstellung und Vermarktung des Angebots spielen Kooperationen eine herausragende Rolle. Die Entscheidung über ein Outsourcing oder die Nutzung eigener Ressourcen zur Erstellung wird innerhalb der Kooperation anhand der Kernkompetenzen der Partner getroffen. Begründet liegt dies zumeist in der Entstehungsgeschichte der Anbieter. Oncampus, VAWi, WINFOLine und die VHB sind durch Projekt- und Fördergelder des Bundes und der Länder entstanden. Bereits in ihrer Gründung wurde die Kooperation mehrerer Hochschulen und Institute umgesetzt. Deshalb treten sie auch, bis auf die VHB, als integrative Anbieter auf, die von der Produktplanung über die Entwicklung von Inhalten und Software, bis zur Durchführung des Studiengangs alle Elemente der Wertschöpfungskette im Rahmen der Kooperation abdecken. Die VHB kann als Bildungsbroker verstanden werden, die als Aufgabe die Koordinierung der E-Learning-Angebote der Verbundhochschulen mit der Nachfrage der Studierenden hat. Der gesamte Verbund kann

ebenfalls als integrativer Anbieter angesehen werden. Die Institution VHB ist beschränkt auf die Koordinierung. Die FFHS implementiert erst nachträglich E-Learning-Angebote als Ergänzung des klassischen Fernstudiums. Sie hat sich daher für ein Outsourcing der Herstellung und Entwicklung von Lernmodulen und Lernumgebungen entschieden. Daran zeigt sich, dass für Hochschulen die hohen Entwicklungskosten für E-Learning-Studiengänge nur durch finanzielle Förderung und Kooperation, oder durch Fremdbezug, zu bewältigen sind.

Die Finanzierung der E-Learning-Angebote stützt sich nach Ablauf der Förderung auf die Einnahmen aus Studiengebühren und Haushaltsmitteln. Vereinzelt werden auch Erlöse aus dem Verkauf von Lernmodulen und Lernumgebungen realisiert. Damit entsprechen die Einnahmequellen aus E-Learning-basierten Studiengängen denen von Alma Mater Universitäten, sobald die Einführung von allgemeinen Studiengebühren umgesetzt wird. Die Möglichkeit durch Werbung Einnahmen zu erzielen wird nicht genutzt, was ein wenig verwundert, denn es ist technisch relativ einfach Werbeflächen auf der Internetpräsenz einzurichten. Regelmäßige Einnahmen könnten damit erzielt werden. Als einzige Hochschule hätte die VHB auf Grund ihrer Hauptaufgabe als Bildungsbroker die Kernkompetenz Einnahmen aus Brokerage zu generieren. Dies wird aber nicht genutzt.

Die Analyse hat gezeigt, dass die kooperativ-integrativen Anbieter insgesamt besser aufgestellt sind. Sie verfügen über eine breitere Angebotspalette und können durch ihr Netzwerk schneller innovative Entwicklungen umsetzen. Es ist entscheidend auch in Zukunft neue Kooperationen zu gründen und bestehende auszubauen. Allerdings darf die Kooperation nicht auf den Austausch von technologischem und wissenschaftlichem Know-How beschränkt sein. Wichtig ist meiner Ansicht nach auch Erschließung und Gründung von Regionalzentren im ganzen Bundesgebiet, in Europa oder sogar weltweit. Denn im Augenblick ist ein Verzicht auf Präsenzeinheiten nicht möglich, da Prüfungen online nicht abgenommen werden können, und auch von Seiten der Studierenden nicht gewünscht. Ist der Anfahrtsweg zum Studienort zu weit oder zu teuer, so wird der Studierende sich eine andere Hochschule suchen. Ein weites Netzwerk von Partnern, die vor Ort die Präsenzeinheiten durchführen würden, könnte das Angebot insgesamt noch attraktiver machen.