

Geeignete Geschäftsmodelle für privatwirtschaftliche E-Learning Angebote

Diplomarbeit

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

vorgelegt von

Michael Veese



Erstprüfer:

Prof. Dr. Michael H. Breitner

Hannover, 30.12.2003

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | 3 |
| Tabellenverzeichnis | 4 |
| Abkürzungsverzeichnis | 5 |
| | |
| 1 Einleitung | 6 |
| 1.1 Motivation der Arbeit | 6 |
| 1.2 Aufbau und Ziel der Arbeit | 6 |
| | |
| 2 Begriffliche Grundlagen des E-Learning | 7 |
| 2.1 Definition des Begriffs E-Learning | 7 |
| 2.2 Aufbau eines E-Learning Systems | 9 |
| 2.3 Ausprägungsformen von E-Learning Systemen | 10 |
| 2.3.1 Technische Realisierung | 10 |
| 2.3.2 Zeitliche und räumliche Distanz | 11 |
| 2.3.3 Lehrmethoden | 12 |
| 2.4 E-Learning Angebote | 14 |
| 2.4.1 Inhalte für E-Learning Systeme | 14 |
| 2.4.2 Technologien für E-Learning Systeme | 16 |
| 2.4.3 Services für E-Learning Systeme | 19 |
| | |
| 3 Geschäftsmodellansatz für E-Learning Angebote | 20 |
| 3.1 Grundlagen des Electronic Business..... | 20 |
| 3.2 Geschäftsmodelle im E-Business | 22 |
| 3.3 Konzepte für E-Learning Angebote | 25 |
| 3.3.1 Elemente eines E-Learning Geschäftsmodells..... | 25 |
| 3.3.2 Marktmodell..... | 27 |
| 3.3.3 Aktivitätenmodell | 27 |
| 3.3.4 Kapitalmodell..... | 29 |
| 3.4 Geschäftsmodellmatrix für E-Learning Angebote | 31 |
| 3.5 Strategie der Einführung von E-Learning anhand eines Referenzmodells ... | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 4 Der privatwirtschaftliche E-Learning Anbietermarkt in Deutschland..... | 35 |
| 4.1 Anbieter von E-Learning Content | 35 |
| 4.2 Anbieter von E-Learning Technologien | 36 |
| 4.2.1 Anbieter von Hardware..... | 36 |
| 4.2.2 Anbieter von Software | 37 |
| 4.2.3 Anbieter von Lernplattformen | 39 |
| 4.3 Anbieter von Serviceleistungen | 43 |
| 4.3.1 Anbieter von Beratungsleistungen..... | 43 |
| 4.3.2 Anbieter von Portalen und Communities | 43 |
| 4.3.3 Anbieter von sonstigen Dienstleistungen | 44 |
| 4.4 Komplettanbieter | 47 |
| 4.5 Kooperationen von E-Learning Anbietern | 48 |
| | |
| 5 Analyse der privatwirtschaftlichen E-Learning Anbieter in Deutschland... 49 | 49 |
| 5.1 Markterfassung von Angebot und Nachfrage | 49 |
| 5.1.1 Analyse des Nachfragermarktes | 49 |
| 5.1.2 Analyse des Anbietermarktes..... | 53 |
| 5.2 Analyse der Geschäftsmodelle privatwirtschaftlicher E-Learning Anbieter... 56 | 56 |
| 5.2.1 Bewertungskriterien für die Analyse der Geschäftsmodelle | 56 |
| 5.2.2 Analyse der Marktmodelle ausgewählter Anbieter | 57 |
| 5.2.3 Analyse der Aktivitätenmodelle ausgewählter Anbieter..... | 61 |
| 5.2.4 Analyse der Finanzierungsmodelle ausgewählter Anbieter..... | 65 |
| 5.2.5 Kritische Würdigung der Geschäftsmodelle ausgewählter Anbieter | 68 |
| | |
| 6 Fazit/Zusammenfassung | 70 |
| | |
| Literaturverzeichnis..... | 72 |
| Anbieterverzeichnis..... | 82 |
| Anhang | 87 |

1 Einleitung

1.1 Motivation der Arbeit

Menschen werden in Zukunft mehr Freizeit und Geld in ihre Weiterbildung investieren, um ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhalten. Immer häufiger sind Auffrischungen des beruflichen Wissens aufgrund der Globalisierung des dynamischen Wettbewerbs notwendig. Der Anspruch an jeden erwerbsfähigen Erwachsenen wächst, sich immer wieder für den Beruf weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang ist seit einiger Zeit verstärkt von E-Learning¹ zu lesen. Welche Rolle spielt das Thema E-Learning in der Weiterbildung und wie wird es sich entwickeln? Aktuelle Studien zeigen, dass E-Learning gegenwärtig verstärkt in der beruflichen Weiterbildung zum Einsatz kommt.

Die rasante Entwicklung des Technologiesektors Ende der 90er Jahre bis ins Jahr 2000 und der damit verbundene Absturz sorgten für viel Gesprächsstoff. Der Bereich des E-Business² war einer der Märkte, der von der Entwicklung betroffen war. Zu diesem dynamischen Umfeld des E-Business zählt auch der E-Learning Markt. Im Gegensatz zu anderen E-Business Märkten steht der E-Learning Markt noch am Scheideweg in eine positive oder negative Richtung. Es ist also an der Zeit den E-Learning Markt genauer zu betrachten.

1.2 Aufbau und Ziel der Arbeit

Da der E-Learning Markt sowohl auf Anbieter- und Nachfragerseite noch sehr stark in Bewegung ist, wird eine aktuelle Erhebung der Marktteilnehmer auf dem deutschen E-Learning Markt in dieser Arbeit vorgenommen. Der Schwerpunkt der Erhebung liegt auf der Anbieterseite des deutschen Marktes und auf der Beschreibung und Analyse der Geschäftsmodelle privatwirtschaftlicher Anbieter. Welche Geschäftsmodelle sind Vorreiter auf dem deutschen Anbietermarkt und warum? Welche Faktoren wirken erfolgsversprechend auf die erfolgreiche Entwicklung als privatwirtschaftlicher E-Learning Anbieter? Gibt es Unternehmen, die mit ihren Geschäftsmodellen erfolgsversprechend oder schon erfolgreich am deutschen Markt aufgestellt sind? Welches sind diese privatwirtschaftlichen Anbieter? Lassen sich Entwicklungstrends für den deutschen Anbietermarkt ablesen?

¹ E-Learning steht für Electronic Learning.

² E-Business steht für Electronic Business.

Um diesen Fragen nachzugehen, wurden Daten aus einer repräsentativen Umfrage, sowie aus aktuellen Marktstudien und Internetrecherchen ausgewertet. Die Nachfrageseite wurde auch betrachtet. Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt eindeutig auf der Anbieterseite.

Die Diplomarbeit vermittelt dem Leser die Grundlagen des E-Learning in Kapitel 2. In Kapitel 3 erfolgt eine begriffliche Einordnung des E-Learning ins E-Business. Der Begriff des Geschäftsmodells wird anhand von allgemeinen Geschäftsmodellansätzen und speziellen E-Learning Geschäftsmodellen vorgestellt.

Der Schwerpunkt folgt in dem empirischen Teil der Arbeit in den Kapiteln 4 und 5. In Kapitel 4 werden die unterschiedlichen Geschäftsmodelle anhand einer selbst vorgenommenen Marktsegmentierung beschrieben. Die Analyse und Auswertung einer empirischen Umfrage erfolgt in Kapitel 5 mit dem Ziel geeignete Geschäftsmodelle auf dem privatwirtschaftlichen E-Learning Anbietermarkt zu identifizieren.

2 Begriffliche Grundlagen des E-Learning

2.1 Definition des Begriffs E-Learning

Für den Begriff E-Learning besteht noch keine einheitliche Definition. Bis heute gibt es keine Einigung darüber, welche Lernmethoden dem Begriff zuzuordnen sind und welche nicht. Sowohl Anbieter, Anwender und vorherrschende Literatur haben ein eigenes Verständnis von E-Learning.³ Der Begriff des E-Learning ist aber, wenn auch unterschiedlich, als ein fester Terminus in der wissenschaftlichen Literatur etabliert. Anhand einiger Quellen aus Literatur und Internet erfolgt eine Annäherung an den Begriff des E-Learning. In Tabelle 1 sind einige Definitionen zusammengestellt.

³ Vgl. [Schaller \[2001\], S. 1.](#)

Im Rahmen des Kapitalmodells gibt es nur schwer identifizierbare Frühindikatoren für die wirtschaftliche Lage von E-Learning Anbietern, die für einen Außenstehenden erkennbar sind, denn die Anbieterbranche ist vorwiegend mittelständisch geprägt, nicht börsennotiert und unterliegt damit nicht der Pflicht zu einer transparenten Publizität ihres Wirtschaftens. Die Konsolidierung von deutschen Anbietern ist erst erkennbar, wenn ein Unternehmen entweder insolvent ist oder übernommen wird. Es gibt meist positive Nachrichten bis zum unerwarteten Schluss.²¹⁶ Bei den global tätigen IT-Großunternehmen lassen sich die E-Learning relevanten Daten als Außenstehender nicht genau identifizieren.

6 Fazit und Ausblick

Geeignete und erfolgsversprechende Geschäftsmodelle für privatwirtschaftliche E-Learning Anbieter gibt es bereits am Markt. Allerdings sind die analysierten Marktsegmente sehr stark umkämpft. Wettbewerbsvorteile entstehen für Unternehmen, die in anderen Bereichen, vor allem Software und IT-Dienstleistungen, erfolgreich aktiv sind und durch den Kundenwunsch in den Bereich E-Learning diversifizieren. Dies führt dazu, dass Anbieter wie Siemens mit dem Unternehmensbereich Siemens Qualification and Training einen ähnlich hohen Umsatz erzielen wie die großen reinen E-Learning Anbieter wie im-c. In diesem Zusammenhang wird die gemeinsame Initiative mehrerer globaler IT-Player wie IBM, Sun, Cisco Oracle und anderen in der eLIG²¹⁷ als Signal für einen bevorstehenden Verdrängungswettbewerb gewertet.²¹⁸ Globale Anbieter von Software wie Microsoft haben durch ihr bereits vorhandenes Kundenpotential eine gute Möglichkeit E-Learning Angebote in ihre Produkte zu implementieren. Von den deutschen Anbietern trifft das im Firmenkundenbereich vor allem für SAP zu, die diesen Trend mit der E-Learning Plattform SAP Learning Solution aufgegriffen haben. Kleinere und mittelständische Anbieter könnten sehr schnell wieder durch einen verstärkten Verdrängungswettbewerb vom Markt verschwinden oder von den großen IT-Unternehmen aufgekauft werden. Eine Spezialisierung auf einige wenige Kernkompetenzen erscheint sinnvoll, um später vielleicht als Zulieferer für die großen IT-Unternehmen, beispielsweise als Contentlieferant zu agieren, oder ähnlich wie im SAP/R3 Bereich als Berater von E-Learning Lösungen.

²¹⁶ Vgl. Köllinger [2003], S. 81.

²¹⁷ eLIG steht für E-Learning Industry Group

²¹⁸ Vgl. Köllinger [2003], S. 84.

Von der Nachfrageseite wird E-Learning noch nicht hinreichend genutzt. Es gibt unterschiedliche Gründe für die Zurückhaltung. Oftmals fehlt die erforderliche Infrastruktur, da diese sehr kostspielig ist. Die Kosten werden oftmals gescheut, wobei die Einsparungsmöglichkeiten weniger gesehen werden. Eine differenzierte Betrachtung des Kostensenkungspotenzials für E-Learning Nutzer könnte einen weiteren Forschungsschwerpunkt bilden. In den Unternehmen gibt es, oftmals bedingt durch die Unternehmenskultur, lernkulturelle Barrieren, denn um am Arbeitsplatz lernen zu können, müssen auch entsprechende Freiräume geschaffen werden. Großunternehmen bilden dennoch für Anbieter den interessantesten Nachfragermarkt, da sie oft auch eine Art Vorreiterrolle bei neuen Themen übernehmen. Mittelfristig dürfte auch stärkere Nachfrage bei KMUs und öffentlichen Auftraggebern entstehen. Die Hochschulen beschäftigen sich schon lange mit dem Thema E-Learning. Der Konsumentenmarkt ist vorerst noch nicht interessant.

Der Anteil von E-Learning am Gesamtbudget für Weiterbildung wird wachsen und damit auch die Aktivitäten der Unternehmen am Markt. Weltweit wird der Markt jetzt schon mit 40 Mrd. US-Dollar beziffert. Die großen IT-Unternehmen wollen einen großen Anteil des Marktes erwerben, IBM hat als Zielvorgabe 10% ausgesetzt. Für kleinere Unternehmen wird nicht viel vom Marktanteil bleiben.

Im Rahmen des Forschungsstroms wäre es sehr interessant, die Kostenstrukturen von E-Learning Anbietern genauer zu betrachten. Des weiteren werden in dieser Arbeit Marketing-, Vertriebs-, und Beschaffungsaktivitäten aufgrund des begrenzten Platzes nicht analysiert.