

**Dynamische kundenorientierte Wertschöpfungsnetzwerke
in der Weiter- und Fortbildung –
Empirische Erkenntnisse, Referenzmodell und
praxisorientierte Handlungsempfehlungen**

Der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
Gottfried Wilhelm Leibniz Universität
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Wirtschaftswissenschaften
– Doctor rerum politicarum –

vorgelegte Dissertation von

Dipl.-Ing. Christine Voigtländer
geb. am 21.04. 1971 in Speyer/Rhein

2007

Mitglieder der Prüfungskommission

Erstgutachter: Prof. Dr. Michael H. Breitner

Zweitgutachter: Prof. Dr. Hans-Gerd Ridder

Vorsitzender der Prüfungskommission: Prof. Dr. Stefan Wielenberg

Mitarbeitervertreter: Dr. Günter Wohlers

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die Dissertation selbständig ohne Hilfe Dritter verfasst wurde, alle verwendeten Quellen und Hilfsmittel angegeben wurden und Stellen, die den Schriften anderer Autoren entnommen wurden, also solche kenntlich gemacht sind.

Niederkassel-Rheidt, den 10.08.2007

Abstrakt

Vor dem Hintergrund des Globalisierungs- und Innovationsdrucks verändern sich Kundenanforderungen an berufsbegleitende Weiter- und Fortbildung. Lebenslanges Lernen erfordert vermehrt eine erhöhte Durchlässigkeit von universitärer Erstausbildung, berufsbegleitender Weiterbildung und akademischer Zusatzqualifikation. Damit einhergehend ist der wachsende Einsatz von Informationstechnologien durch öffentliche und private Bildungsanbieter zu beobachten. Zunehmend individualisierte Lernbedarfe sowie deren technologieunterstützte Modularisierung können nicht mehr von einem zumeist spezialisierten Anbieter alleine erfüllt werden. Veränderte Geschäftsmodelle und flexible Partnerschaften zur Bedienung des Kundenbedarfs „Weiter- und Fortbildung“ werden erforderlich. Dynamische kundenorientierte Wertschöpfungsnetzwerke entstehen. Die Forschungsfrage „Wie funktionieren dynamische kundenorientierte Wertschöpfungsnetzwerke in der Weiter- und Fortbildung“ wird anhand von ausgewählten Teilfragen diskutiert. Zur Beantwortung wird neben der Literaturanalyse u.a. eine Expertenbefragung durchgeführt. Der Transfer der Erkenntnisse aus theoretischer Fundierung und empirischer Ergebnisse erfolgt durch die Entwicklung eines Referenzmodells. Die Erkenntnisse zur Praxisrelevanz fließen in die Darstellung kritischer Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen ein. Das Vorhaben schliesst mit einem Ausblick auf zukünftige Trends und Marktpotentiale.

Abstract

An in-depth investigation into the education market shows increasing numbers of temporary partnerships between public and private partners. This emerging phenomenon in the further education market is called dynamic education webs. Currently they are based on fragmented, unaligned provider initiatives and affect both public and private further education suppliers. The application of e-learning technologies abets modularization and standardization. The thesis focus on the core questions: How does dynamic education webs work? It includes an expert questionings with 47 interviewees from public and private further education providers which aim to prove the concept and practical relevance of dynamic education webs. The results will be transferred into a reference model. The practice-oriented transfer aims at critical success factors and recommendations for public and private further education suppliers. A glance at trends and market potentials concludes the thesis.

Management Summary

Vor dem Hintergrund des Globalisierungs- und Innovationsdrucks verändern sich Kundenanforderungen an berufsbegleitende Weiter- und Fortbildung. Lebenslanges Lernen erfordert eine erhöhte Durchlässigkeit von universitärer Erstausbildung, berufsbegleitender Weiterbildung und akademischer Zusatzqualifikation. Damit einhergehend sind die Individualisierung der Weiter- und Fortbildungsplanung und der wachsende Einsatz von Informationstechnologien durch öffentliche und private Bildungsanbieter zu beobachten. Von Unternehmen und/oder Einzelpersonen nachgefragte Bildungsangebote sowie deren technologieunterstützte Modularisierung können nicht mehr von einem zumeist thematisch spezialisierten Anbieter alleine erfüllt werden. Veränderte Geschäftsmodelle und flexible Partnerschaften zur Bedienung des Kundenbedarfs werden erforderlich. Private, aber auch zunehmend öffentliche Weiter- und Fortbildungsanbieter schließen sich zeitweise zur Erfüllung eines konkreten Kundenauftrags zusammen. Diese Kooperationen basieren auf Anreizsystemen, weniger auf verbindlichen Vertragsvereinbarungen zwischen einzelnen Anbietern. **Dynamische auftragsbezogene Wertschöpfungsnetzwerke in der Weiter- und Fortbildung** entstehen. Dieses noch dezentral zu beobachtende Phänomen ist **Betrachtungsgegenstand** der vorliegenden Arbeit.

Ziel des Vorhabens ist die integrierte Untersuchung des Betrachtungsgegenstands unter Berücksichtigung der Bedeutung von E-Learning-Technologien. Dabei werden bereits vorliegende Forschungserkenntnisse, eigene Vorarbeiten und im Kontext des Vorhabens neu erarbeitete empirische Erkenntnisse berücksichtigt. Die Betrachtung erfolgt dabei aus der **Perspektive** öffentlicher und privater Weiter- und Fortbildungsanbieter.

Die **Motivation** zur Untersuchung des Betrachtungsgegenstands besteht darin, aktuelle Entwicklungen auf dem Weiter- und Fortbildungsmarkt zu analysieren und hinsichtlich vorhandener Gesetzmäßigkeiten zu beschreiben. Daraus werden notwendige Veränderungen für öffentliche und private Weiter- und Fortbildungsanbieter und Handlungsempfehlungen zum Engagement in dynamischen kundenorientierten Wertschöpfungsnetzwerken abgeleitet. Die Analyse der aktuellen Literatur verdeutlicht, dass es bereits thematisch ähnliche Ansätze auf dem Weiter- und Fortbildungsmarkt gibt. Allerdings fehlt u.a. eine wissenschaftlich fundierte Aufbereitung der bisherigen Erkenntnisse oder Referenzmodelle zum Ziehen von Analogien. Dies zeigt sich vor allem bei der Marktstudie zu Weiter- und Fortbildungsangeboten bzw. des E-Learning-Marktes und wird bei der Darstellung von Anbietern und Akteuren vertieft. Eine **Forschungslücke** kann hinsichtlich einer strukturierten Beschreibung des Phänomens und

insbesondere hinsichtlich kritischer Erfolgsfaktoren sowie Gründen des Scheiterns vorheriger Initiativen festgestellt werden. Da wenig Wissen über die Forschungsthematik und damit auch über den Betrachtungsgegenstand verfügbar ist, wird zur Beantwortung der Forschungsfrage ein exploratives Design gewählt. Dabei werden betriebswirtschaftliche (hier: qualitative) Methoden eingesetzt. Aufgrund der Besonderheit des Betrachtungsgegenstands wird neben einer Literatur- und Marktanalyse u.a. die **Methode** der **Expertenbefragung** gewählt, da es sich bei dynamischen kundenorientierten Wertschöpfungsnetzwerken um ein aktuelles Phänomen handelt, das sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in bisher verfügbaren Fallstudien nur bedingt beschrieben ist. Die Beantwortung der **zentralen Forschungsfrage** „Wie funktionieren dynamische kundenorientierte Wertschöpfungsnetzwerke in der Weiter- und Fortbildung?“ anhand ausgewählter Teilfragen soll einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion leisten. Tabelle 1 gibt einen Überblick über diese Teilfragen und führt bereits an dieser Stelle ausgewählte Erkenntnisse des Vorhabens aus.

| Teilfragen | Zentrale Erkenntnisse |
|---|---|
| Welchen Einfluss haben Umfeldbedingungen auf Entstehung und Wirkungszusammenhänge? | Großen Einfluss durch: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lebenslanges Lernen ▪ Durchlässigkeit der Bildungswege ▪ Berufsbegleitende Weiterbildung ▪ Diversifizierung Weiter- und Fortbildungsmarkt |
| Welche Geschäftsmodelle erweisen sich als tragfähig und sind diese nach öffentlichen und privaten Weiter- und Fortbildungsanbietern zu differenzieren? | Tragfähige Geschäftsmodelle bedingt dokumentiert: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Angebotsorientierung (noch) vorherrschend ▪ Diversifizierung nach Rollen, weniger nach öffentlichem oder privatem Status erforderlich ▪ Kaum Offenlegung von Gewinn- und Erlösströmen |
| Welche Weiter- und Fortbildungsprodukte sind geeignet? | Ganzheitlicher Produktansatz formuliert: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modularisierte, standardisierte, angebotsorientierte Lerninhalte und -dienstleistungen ▪ Beratung zu Bedarf und ganzheitlichem Ansatz |
| Welche Rollen entstehen für öffentliche und private Anbieter und Akteure? | Diversifizierte Rollen mit klarem Fokus: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Öffentliche Hochschulen mit wissenschaftlicher Fundierung und Qualität ▪ KMU als attraktive Kunden und Partner |
| Welche Kundengruppen werden angesprochen? | Viele ergänzende Kundengruppen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sowohl bei Unternehmen als auch bei Privatpersonen, u.a. KMU, Berufstätige |
| Welche Bedeutung hat der Einsatz von E-Learning als technologische Unterstützung? | Nicht wichtigster Erfolgsfaktor: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchgängige Unterstützung erforderlich ▪ Vorhalten der Kompetenz im Netzwerk genügt |

Tabelle 1: Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse aus Literaturanalyse und Expertenbefragung (Management Summary)

Die **zentralen Ergebnisse** und **konkreten Transferleistungen** des Vorhabens lassen sich in zwei Bereiche unterteilen. Zum einen erfolgt der Transfer der Erkenntnisse aus theoretischer Fundierung und Expertenbefragung in ein **Referenzmodell dynamischer kundenorientierter Wertschöpfungsnetzwerke in der Weiter- und Fortbildung**. Zum anderen fließen die Erkenntnisse aus der Untersuchung der Praxisrelevanz sowie ebenfalls der Expertenbefragung in die Darstellung **kritischer Erfolgsfaktoren** und **konkreter Handlungsempfehlungen** für öffentliche und private Weiter- und Fortbildungsanbieter in dynamischen kundenorientierten Wertschöpfungsnetzwerken ein. Zum besseren Verständnis des Betrachtungsgegenstands werden die wichtigsten **Einflussfaktoren** beschrieben und hinsichtlich ihrer Implikationen zur Entstehung von Wertschöpfungsnetzwerken untersucht. Dies sind u.a. Innovations- und Globalisierungsdruck, Flexibilisierung der Arbeitsgesellschaft, Forderung nach Lebenslangem Lernen und die daraus resultierende zunehmende Individualisierung von Bildungsbedarfen.

Zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses werden **Arbeitsdefinitionen** u.a. für dynamische Wertschöpfungsnetzwerke und E-Learning-Technologien entwickelt. **Dynamische kundenorientierte Wertschöpfungsnetzwerke** stellen damit einen losen Verbund von Kooperationspartnern aus dem öffentlichen und privaten Sektor dar. Die Partner zeichnen sich durch komplementäre Kompetenzen aus, die die Evolution eines Rollenkonzepts innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks begünstigen. Ziel ist die gemeinsame Erstellung von Produkten und Dienstleistungen, die ohne das Netzwerk nicht möglich wären. Die Kooperation erfolgt anreizbasiert. Der Auftrag und/oder das Bedürfnis eines Kunden stoßen den Leistungserstellungsprozess an. Die Überlegungen des Vorhabens basieren weiterhin auf einer **ganzheitlichen E-Learning-Sicht**. Der Begriff des E-Learnings wird als Sammelbegriff für durch Informations- und Kommunikationstechnologien nachhaltig unterstützte Lehr- und Lernmethoden verstanden. Der Einsatz von E-Learning erfordert nicht nur die Betrachtung einzelner Lerninhalte und -dienstleistungen, sondern die medienbruchfreie, integrierte Unterstützung der kompletten Wertschöpfungskette des E-Learnings.

Zur Vervollständigung der theoretischen Erkenntnisse wird eine **Expertenbefragung** durchgeführt. Die gewählte Stichprobe mit insgesamt 47 befragten Experten öffentlicher und privater Institutionen aus dem Weiter- und Fortbildungsbereich kann als repräsentativ bezeichnet werden. Dies zeigt sich u.a. im Umfang der von den Experten abgedeckten wissenschaftlichen Disziplinen wie Wirtschaftswissenschaften, Pädagogik oder Medizin. Die Spannweite öffentlicher und privater Weiter- und Fortbildungsanbieter ist ebenso umfangreich wie die verschiedenen Hierarchieebenen und Rollen der Experten. Die Durchführung der Expertenbefragung erfolgt auf der Grundlage von leitfadengestützten Interviews. Durch die Auswahl der Stich-

probe und die durchweg positive Rückmeldung zum Interviewleitfaden konnten umfangreiche, qualitativ anspruchsvolle Daten gewonnen werden. Die Erkenntnisse unterstützen damit den angestrebten differenzierten Blick auf dynamische Wertschöpfungsnetzwerke.

Über alle Fragenkomplexe hinweg finden sich **Erkenntnisse**, die **in der Literatur** in dieser Bandbreite, diesem Detaillierungsgrad und dieser Systematik **noch nicht dokumentiert** sind. Dies betrifft vor allem kritische Erfolgsfaktoren für Anbieter in dynamischen Wertschöpfungsnetzwerken und, was noch wichtiger erscheint, mögliche Gründe des Scheiterns, differenziert nach relevanten Kategorien. Damit stellen die Ergebnisse der Experteninterviews einen Mehrwert dar und bieten eine fundierte Basis zur Beantwortung der Forschungsfragen bzw. deren Transfer in ein Vorgehensmodell dynamischer kundenorientierter Wertschöpfungsnetzwerke in der Weiter- und Fortbildung. Darüber hinaus wurden bisher noch kaum in der Literatur berücksichtigte erfolgreiche Initiativen im Weiterbildungsbereich identifiziert. Ein Glanzlicht war auch das durchweg positive Antwortverhalten der befragten Experten, das wesentlich zu den zentralen Erkenntnissen beigetragen hat.

So konnten auch **unerwartete Erkenntnisse** gewonnen werden, die in den Forschungsfragen zunächst nicht vermutet wurden. E-Learning-unterstützte Weiter- und Fortbildung ist ein deutlich inter- bzw. sehr multidisziplinäres Thema und wird anbieter- und kundenseitig nicht nur durch Wissenschaftsdisziplinen wie Pädagogik, Psychologie, Informatik oder BWL in seiner Entwicklung getrieben. Dies führt zwar zu einigen Verständnisschwierigkeiten, fördert aber zunehmend eine ganzheitliche Sicht und die Aufmerksamkeit für den Betrachtungsgegenstand in verschiedensten Disziplinen. Dies zeigen auch die wenig dokumentierten, dafür aber erfolgreich agierenden Initiativen wie die cme web akademie GmbH mit Schwerpunkt „Weiter- und Fortbildung in der Chirurgie“. Ebenfalls positiv ist festzuhalten, dass der Wertschöpfungsgedanke sehr weit verbreitet ist. Wertschöpfung wird zudem im engen Zusammenhang mit einer verstärkten Kundenorientierung, auch und gerade bei Experten öffentlicher Einrichtungen, gesehen. Im Vorfeld der Expertenbefragung wurde die **generelle Einigkeit** zwischen öffentlichen und privaten Anbietern **hinsichtlich erfolgskritischer Kompetenzen** nicht vermutet. Dies kann als ein guter Ausgangspunkt für das zukünftige Engagement in dynamischen Wertschöpfungsnetzwerken verstanden werden. Bei der jeweiligen Operationalisierung der identifizierten Erfolgsfaktoren lassen sich jedoch unterschiedliche Interpretationen bei öffentlichen und privaten Anbietern erkennen. Dies führt auch nach Aussagen der Experten in der konkreten Kooperation zu Verständnisschwierigkeiten und sollte deswegen Gegenstand eines gemeinsamen Kooperationsverständnisses sein.

Aufschlussreich sind auch die vielfach formulierten **Marktpotentiale und -segmente** für öffentliche Einrichtungen, u.a. für öffentliche Hochschulen. Vor allem Anbieter privater Institutionen haben konkrete Vorstellungen, welche Rollen und Kompetenzen in dynamischen Wertschöpfungsnetzwerken ihre Partner aus dem öffentlichen Bereich zukünftig einnehmen können. Die Nennungen beziehen sich auf derzeit nur bedingt ausgefüllte Aufgaben und bieten ein erhebliches Potential in den nächsten Jahren. Beispielhaft genannt seien die Vergabe von Gütesiegeln und Zertifikaten, die Portfolioerweiterung um ganzheitliche, produktneutrale und übergreifende Beratungsangebote oder die Vermittlung von Methodenwissen.

Der Transfer der Erkenntnisse aus theoretischer Fundierung und Expertenbefragung in ein **Referenzmodell dynamischer kundenorientierter Wertschöpfungsnetzwerke** leistet als Theorie-Ergebnis einen Beitrag zur Schließung der Forschungslücke. Das entwickelte **Referenzmodell** strukturiert die Erkenntnisse aus Theorie und Praxis und bringt diese in eine Gesamtsicht, um sich dem Betrachtungsgegenstand dynamischer kundenorientierter Wertschöpfungsnetzwerke in der Weiter- und Fortbildung ganzheitlich zu nähern. Es muss zunächst noch als **theoretisches Konstrukt** verstanden werden, das deduktiv entwickelt und praxisorientiert fundiert ist. **Zielgruppen** des Referenzmodells sind **öffentliche und private Weiter- und Fortbildungsanbieter** mit präsenz- und/oder E-Learning-basiertem Angebotsportfolio, Projektförderer, **Weiter- und Fortbildungsverantwortliche** im Unternehmen. Abbildung 1 gibt einen Überblick.

Das Referenzmodell entspricht einem dynamischen Umfeld, in dem die Prozesse nicht linear ablaufen. Dynamische kundenorientierte Wertschöpfungsnetzwerke sind offen für neue Anbieter und die von ihnen in das Wertschöpfungsnetzwerk eingebrachten Kompetenzen. Treiber für die Entstehung und letztendlich für den Erfolg eines Netzwerks sind die Kunden, was eine hohe Kundenorientierung erfordert. Aus diesem Grund stellt der Mittelpunkt des Referenzmodells auch die Kundengruppen dar, die mit ihren individuellen Bedarfen einen konkreten Leistungserstellungsprozess anstoßen. Das Ergebnis ist ein konkretes Produkt. Damit ist das Referenzmodell in seiner Dynamik vorrangig bestimmt durch die Kunden- und Produktsicht. Anhand von **ausgewählten Szenarien** wie der Zusammenarbeit zwischen Verlagen und Hochschulen wird die Übertragbarkeit des Referenzmodells angedacht und werden Potentiale konkreter Zusammenarbeit aufgezeigt.

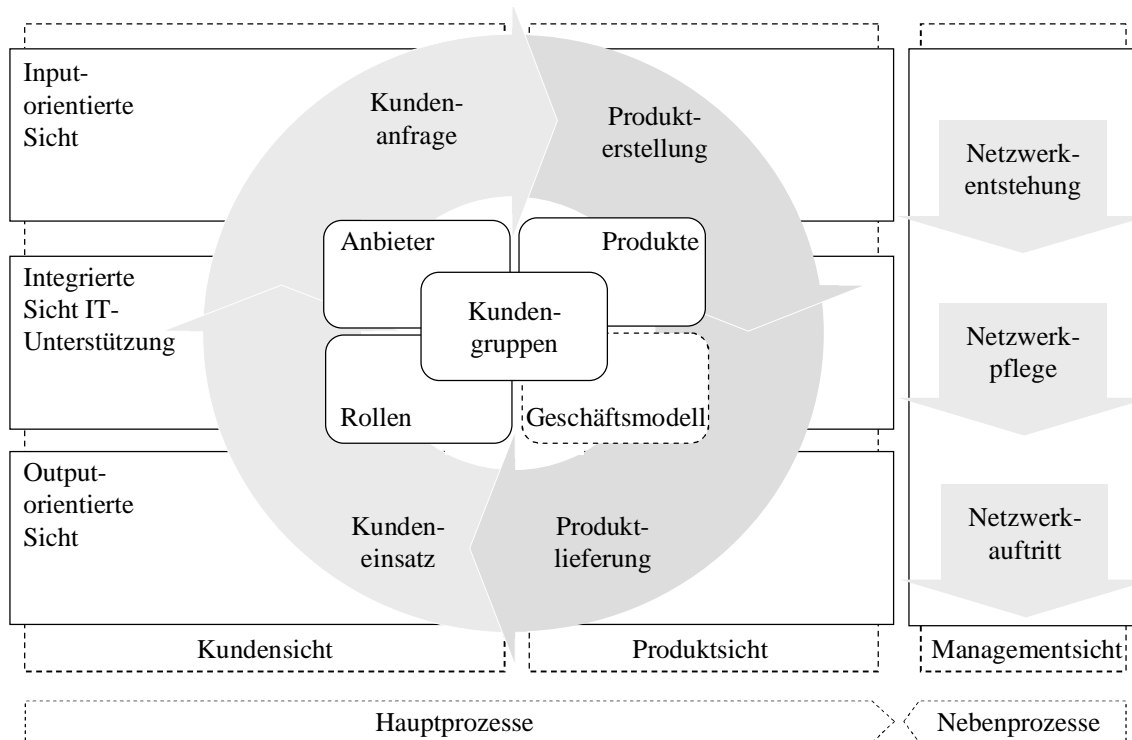


Abbildung 1: Referenzmodell dynamischer auftragsorientierter Wertschöpfungsnetzwerke in der Weiter- und Fortbildung (Management Summary)

Die Ableitung **kritischer Erfolgsfaktoren** und **Handlungsempfehlungen** für öffentliche und private Anbieter von Weiter- und Fortbildung stellt neben dem Referenzmodell die zentrale Transferleistung des Vorhabens dar. Diese sind auch zukünftig durch die Umfeldbedingungen des Weiter- und Fortbildungsmarkts sowie die Weiterentwicklung von E-Learning-Technologien geprägt. Weiterhin hat sich bei der Expertenbefragung herauskristallisiert, dass nicht die drei von der Verfasserin vorgegebenen kritischen Erfolgsfaktoren, nämlich Kundenorientierung, Engagement in Netzwerken und E-Learning, die zentralen Erfolgsfaktoren darstellen. Diese wurden zwar über alle öffentlichen und privaten Anbieter hinweg als sehr wichtig priorisiert. Die ergänzenden Nennungen haben ein differenzierteres Bild ergeben, welches so nicht in der Literatur dokumentiert ist. Als ein zentrales Ergebnis der Expertenbefragung können so kritische Erfolgsfaktoren für ein Wertschöpfungsnetzwerk selbst und solche für die beteiligten Anbieter formuliert werden. Zwischen öffentlichen und privaten Anbietern besteht ein ähnliches Verständnis, lediglich die Interpretationen einzelner Erfolgsfaktoren weichen voneinander ab. Zentrale kritische Erfolgsfaktoren sind dabei Kundenorientierung, Vertrauen und Reputation. Weitere Erfolgsfaktoren für öffentliche und private Anbieter zeigen ebenfalls einen deutlichen Bezug zur Erhöhung der Kundenorientierung. So ist ein von allen Anbietern genannter kritischer Erfolgsfaktor die Entwicklung eines tragfähigen Geschäftsmodells, das als Rahmenwerk für das Wertschöpfungsnetzwerk selbst zu verstehen ist. Ein zielgerichtetes Engagement ist weiterhin nur dann möglich, wenn eine bewusste Defi-

nition der eigenen Kernkompetenzen bei allen Anbietern erfolgt. Zu öffentlichen Hochschulen wurden sowohl von öffentlichen als auch privaten Anbietern viele Rückmeldungen gegeben, so dass kritische Erfolgsfaktoren für Hochschulen wie eine ganzheitlich ausgerichtete E-Learning-Strategie oder die Professionalisierung durch gezielte Ansprache privater Weiterbildungspartner getrennt ausgeführt sind.

Die **Handlungsempfehlungen** für öffentliche und private Weiter- und Fortbildungsanbieter sind darauf ausgerichtet, das Wissen um die kritischen Erfolgsfaktoren operationalisierbar zu machen und die Gründe des Scheiterns früherer Initiativen zu berücksichtigen. So sollten die Definition eines gemeinsamen Grundverständnisses und die Formulierung der Gründe für die Zusammenarbeit zu Beginn eines Engagements in einem Wertschöpfungsnetzwerk erfolgen. Vor der eigentlichen Kooperation sollte die Erarbeitung einer realistischen Markt- und Gewinnerwartung stehen. Dies ist eng verbunden mit einem fundierten Marktüberblick, der erstaunlicherweise bei vielen angebotsorientierten Portfolien nur bedingt erfolgt. Bei einer fundierten Marktanalyse ist auch die Nutzung vorhandener Marktpotentiale realisierbar. Diese Ausnutzung kann nicht ursächlich durch die Weiterentwicklung bereits vorhandener E-Learning-Technologien realisiert werden. Vielmehr sollte zukünftig die konsequente ganzheitliche Kundenorientierung mit Fokus auf berufs- und lebensbegleitende Weiter- und Fortbildungskonzepte von öffentlichen und privaten Weiterbildungsanbietern berücksichtigt werden. Eine wichtige Voraussetzung ist die Sicherstellung der Modularisierung, Standardisierung und Zertifizierung gerade von E-Learning-unterstützten Weiter- und Fortbildungsangeboten. Nur so sind diese tatsächlich als Produkte handelbar. Diese Zertifizierung und die Vergabe von Gütesiegeln werden im Kontext des lebenslangen Lernens an Bedeutung gewinnen. Das Engagement in dynamischen Wertschöpfungsnetzwerken zur Weiter- und Fortbildung ist eine zentrale Möglichkeit, dieses Potential unter den genannten Vorbedingungen zu realisieren. Die Handlungsempfehlungen werden für ausgewählte Anbieter wie öffentliche Hochschulen oder Verlage weiter differenziert.

Der **Ausblick** ergänzt die Ausführungen zu kritischen Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen um Trends und Prognosen. Er ist in eine dreistufige kurz-, mittel- und langfristige Prognose gegliedert. Diese umfasst zu erwartende Marktentwicklungen, zukünftige Bedeutung von Weiter- und Fortbildung und sich hieraus bildende Potentiale für öffentliche und private Anbieter. Abbildung 2 nimmt diese Dreistufigkeit auf und gibt in Form eines Reifegradmodells einen Überblick über Trends in dynamischen kundenorientierten Wertschöpfungsnetzwerken in der Weiter- und Fortbildung.

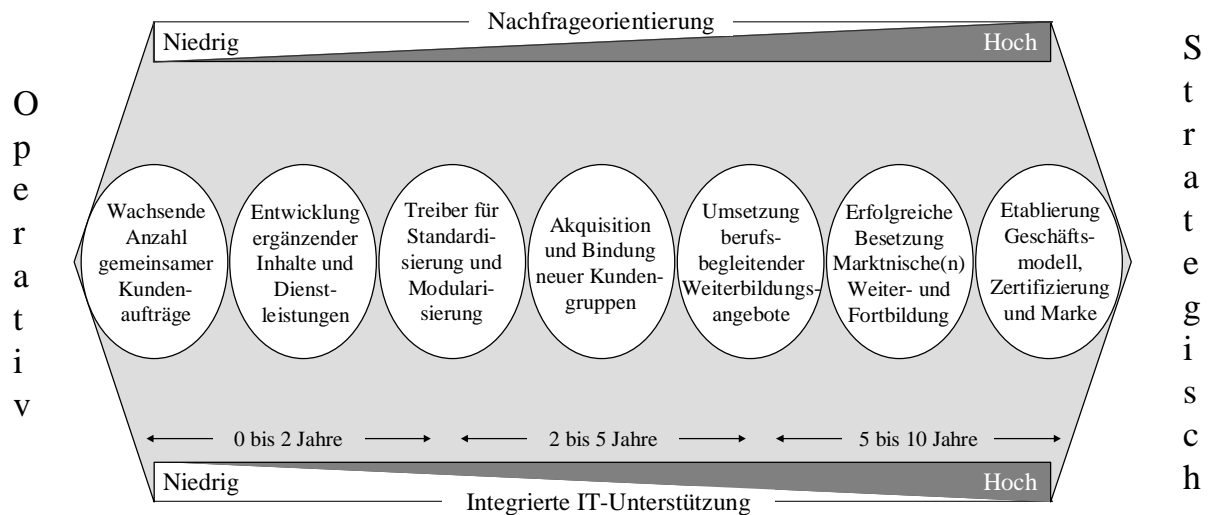


Abbildung 2: Reifegradmodell dynamischer kundenorientierter Wertschöpfungsnetzwerke – kurz-, mittel- und langfristige Sicht (Management Summary)

Wie sich in der Literaturrecherche und den Experteninterviews gezeigt hat, stellen dynamische Wertschöpfungsnetzwerke ein noch dezentrales Phänomen dar. Sie sind sehr stark durch konkrete Kundenanfragen getrieben und damit operativ ausgerichtet. Mit wachsendem Reifegrad werden zunehmend strategische Überlegungen möglich sein, die auf den bis dahin gewonnenen Markterfahrungen basieren. Diese beziehen sich z.B. auf eine gemeinsame Markenbildung oder Zertifizierung ausgewählter Angebote. Neben einer bereits jetzt wachsenden Nachfrageorientierung wird auch eine integrierte IT-Unterstützung erst langfristig zunehmen. So ist in den nächsten beiden Jahren nur langsam mit einer medienbruchfreien Unterstützung der gesamten Wertschöpfungskette vom Kundenauftrag bis hin zur Produktauslieferung zu rechnen. Die jetzt schon wachsende Konvergenz von Lern-, Wissens-, Kompetenz- und Personalmanagement(systemen) begünstigt diesen Prozess jedoch maßgeblich. Im Spannungsfeld zwischen Nachfrageorientierung und integrierter IT-Unterstützung zeigen sich auch die Potentiale für ein Wertschöpfungsnetzwerk. Diese gehen von einer steigenden Anzahl gemeinsamer Kundenaufträge bis hin zur Etablierung erfolgreicher Geschäftsmodelle. Die Übergänge zwischen den gewählten Zeiträumen der kurz-, mittel- und langfristigen Perspektive sind dabei als fließend zu betrachten.

Im Rahmen des Vorhabens wird aufgezeigt, dass trotz des vermeintlich stagnierenden Weiter- und Fortbildungs- sowie E-Learning-Markts noch viele Marktnischen vorhanden sind, die von den Anbietern bisher noch nicht ausgefüllt werden. Die Formulierung von weiterem Forschungsbedarf soll dabei zum wissenschaftlichen Diskurs anregen und zum wachsenden Verständnis des Betrachtungsgegenstands dynamischer kundenorientierter Wertschöpfungsnetzwerke in der Weiter- und Fortbildung beitragen.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------------|
| Mitglieder der Prüfungskommission | I |
| Eidesstattliche Erklärung..... | I |
| Abstrakt | II |
| Abstract..... | II |
| Management Summary | III |
| Inhaltsverzeichnis | XI |
| Abbildungsverzeichnis | XV |
| Tabellenverzeichnis | XIX |
| Abkürzungsverzeichnis | XXI |
| | |
| ABSCHNITT A) Einführungsteil | 1 |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 1.1 Motivation | 1 |
| 1.1.1 Umfeldbedingungen | 2 |
| 1.1.2 Weiter- und Fortbildungsmarkt..... | 4 |
| 1.1.3 E(lectronic)-Learning | 7 |
| 1.2 Stand der Forschung und Forschungslücke..... | 10 |
| 1.3 Behandelte Forschungsfragen | 16 |
| 1.4 Methodik | 18 |
| 1.5 Aufbau der Arbeit | 22 |
| | |
| ABSCHNITT B) Theorieteil..... | 25 |
| 2 Theoretischer Bezugsrahmen dynamischer kundenorientierter Wertschöpfungsnetzwerke in der Weiter- und Fortbildung..... | 25 |
| 2.1 Grundlagen dynamischer kundenorientierter Wertschöpfungsnetzwerke | 25 |
| 2.1.1 Definition | 26 |
| 2.1.2 Aufbau, Formen und Funktion..... | 33 |
| 2.1.3 Geschäftsmodelle | 38 |
| 2.1.4 Rollen..... | 41 |
| 2.1.5 Wertschöpfungstiefe und Integration | 42 |
| 2.1.6 Chancen und Risiken..... | 43 |
| 2.2 Weiter- und Fortbildung im Kontext des lebenslangen Lernens..... | 46 |
| 2.2.1 Begriffsabgrenzung Aus-, Fort- und Weiterbildung | 46 |

| | | |
|---|--|------------|
| 2.2.2 | Einflussfaktoren auf veränderte Bildungsbedarfe | 49 |
| 2.2.3 | Lebenslanges Lernen | 54 |
| 2.2.4 | Marktentwicklung der Weiter- und Fortbildung | 62 |
| 2.3 | E-Learning als technologische Voraussetzung | 66 |
| 2.3.1 | Definition | 67 |
| 2.3.2 | Motivation des Einsatzes von E-Learning-Technologien | 73 |
| 2.3.3 | Güter in der E-Learning-unterstützten Weiterbildung | 82 |
| 2.3.4 | Geschäftsmodelle | 89 |
| 2.3.5 | Marktentwicklung des E-Learnings | 101 |
| 2.4 | Akteure und Anbieter | 106 |
| 2.4.1 | Akteure und Anbieter aus dem öffentlichen Sektor | 110 |
| 2.4.2 | Akteure und Anbieter aus dem privatwirtschaftlichen Sektor | 122 |
| 2.5 | Referenz- und Vorgehensmodelle | 136 |
| 2.5.1 | Referenzmodelle | 137 |
| 2.5.2 | Vorgehensmodelle | 143 |
| 2.6 | Zusammenfassung und kritische Würdigung | 145 |
| 3 | Methodische Grundlagen der Expertenbefragung | 149 |
| 3.1 | Zielsetzung | 153 |
| 3.2 | Methodiken | 156 |
| 3.2.1 | Qualitative und quantitative Methoden | 156 |
| 3.2.2 | Methode „Expertenbefragung“ | 158 |
| 3.3 | Stichprobenauswahl | 163 |
| 3.4 | Interviewleitfadendesign | 166 |
| 3.5 | Befragungen | 170 |
| 3.6 | Auswertung | 172 |
| 3.7 | Zusammenfassung und kritische Würdigung | 174 |
| ABSCHNITT C) Konzeptionsteil | | 176 |
| 4 | Expertenbefragung dynamische kundenorientierte Wertschöpfungsnetzwerke in der Weiter- und Fortbildung | 176 |
| 4.1 | Zielsetzung | 177 |
| 4.2 | Methode | 178 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.3 | Auswahl der Stichprobe | 180 |
| 4.4 | Design des Interviewleitfadens..... | 188 |
| 4.5 | Durchführung und Dokumentation der Befragung..... | 193 |
| 4.6 | Auswertung..... | 196 |
| 4.6.1 | Erfahrungen..... | 196 |
| 4.6.2 | Kundengruppen | 200 |
| 4.6.3 | Produkte..... | 205 |
| 4.6.4 | Erfolgskritische Kompetenzen..... | 209 |
| 4.6.5 | Weitere kritische Erfolgsfaktoren | 217 |
| 4.6.6 | Gründe des Scheiterns | 228 |
| 4.6.7 | Perspektiven und Marktpotentiale..... | 242 |
| 4.6.8 | Weiterführende Hinweise | 254 |
| 4.7 | Zusammenfassung und kritische Würdigung | 255 |
| 5 | Referenzmodell für dynamische kundenorientierte Wertschöpfungsnetzwerke in der Weiter- und Fortbildung..... | 260 |
| 5.1 | Referenzmodell..... | 265 |
| 5.2 | Integriertes Geschäftsmodell | 269 |
| 5.3 | Anbieter..... | 276 |
| 5.4 | Rollen und Kompetenzen | 281 |
| 5.5 | Kundengruppen..... | 283 |
| 5.6 | Produkte | 288 |
| 5.6.1 | Produktstrategie..... | 288 |
| 5.6.2 | Ganzheitliches Angebot..... | 291 |
| 5.6.3 | Bildungsinhalte | 293 |
| 5.6.4 | Bildungsdienstleistungen | 293 |
| 5.6.5 | Output-orientierte Sicht | 294 |
| 5.7 | Einsatz von E(lectronic)-Learning als technologische Unterstützung..... | 295 |
| 5.8 | Ausgewählte Beispiele | 298 |
| 5.8.1 | Verlage – Hochschulen..... | 300 |
| 5.8.2 | Hochschulen – KMU | 304 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.8.3 | Hochschulen – Alumni | 308 |
| 5.8.4 | Öffentliche Weiterbildungsträger – Unternehmen | 311 |
| 5.8.5 | Business School – Hochschule | 315 |
| 5.9 | Zusammenfassung und kritische Würdigung | 319 |
| 6 | Kritische Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen | 320 |
| 6.1 | Kritische Erfolgsfaktoren | 321 |
| 6.1.1 | Zentrale kritische Erfolgsfaktoren..... | 322 |
| 6.1.2 | Weitere kritische Erfolgsfaktoren | 323 |
| 6.1.3 | Kritische Erfolgsfaktoren für öffentliche Hochschulen | 326 |
| 6.1.4 | Unerwartete Erkenntnisse zu kritischen Erfolgsfaktoren..... | 326 |
| 6.2 | Handlungsempfehlungen..... | 328 |
| 6.2.1 | Handlungsempfehlungen für öffentliche und private Weiter- und Fort- bildungsanbieter | 328 |
| 6.2.2 | Handlungsempfehlungen für Förderer | 332 |
| 6.2.3 | Hochschulen und öffentliche Bildungsanbieter | 333 |
| 6.2.4 | Handlungsempfehlungen für Verlage..... | 337 |
| 6.2.5 | Handlungsempfehlungen für Anbieter aus Unternehmen und Corporate Universities | 337 |
| | ABSCHNITT D) Schlussteil..... | 339 |
| 7 | Kritische Gesamtwürdigung | 339 |
| 8 | Ausblick | 349 |
| 8.1 | Kurzfristige Trends | 351 |
| 8.2 | Mittelfristige Trends | 353 |
| 8.3 | Langfristige Trends..... | 355 |
| | ABSCHNITT E) Anhang | 357 |
| | Anhang 1: Literaturverzeichnis | 357 |
| | Anhang 2: Interviewleitfaden Dynamische auftragsbezogene Wertschöpfungsnetzwerke zur Weiter- und Fortbildung..... | 375 |
| | Danksagung | 378 |