

Mit Geschäftsmodellen für E-Learning den dauerhaften Projekterfolg sicherstellen

von Philipp Kröpelin (bureau42 GmbH)

Blended Learning · Geschäftsmodelle · Zielgruppen · Geschäftslogik · Hochschulen · Bildungsträger · Virtuelle Akademie · Business School · Corporate Learning · Personalentwicklung

Schlagworte

In Zeiten, in denen E-Learning-Aktivitäten verstärkt durch Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen gesteuert werden, gewinnt die Frage nach Geschäftsmodellen in der E-Learning-Branche an Bedeutung. Der folgende Beitrag stellt die zentralen Aspekte eines E-Learning-Geschäftsmodells in Anlehnung an das Modell von Bernd Wirtz vor. Die dabei herausgestellten Bausteine werden anhand der drei Beispiele Hochschulen, Bildungsträger (Verbände) und Unternehmen konkretisiert. Die Geschäftsmodell-Betrachtung ermöglicht es, einzelne Faktoren der Leistungserstellung und damit den Mehrwert von E-Learning zu erfassen. Eine reine ROI-Betrachtung vernachlässigt jedoch positive Nebeneffekte von E-Learning bzw. Blended-Learning-Maßnahmen.

Überblick

1	Das Geschäftsmodell – ein viel versprechender Begriff	2
2	Bausteine eines E-Learning-Geschäftsmodells	5
2.1	Leistungsangebot und Distribution	6
2.2	Leistungserstellung und Beschaffung	7
2.3	Finanzierung und Erlöse	9
2.4	Markt: Nachfrage und Wettbewerb	10
3	E-Learning-Geschäftsmodelle aus Betreibersicht	11
3.1	Hochschulen	11
3.1.1	Leistungsangebote, Zielgruppen und Distribution	12
3.1.2	Leistungserstellung und Beschaffung	13
3.1.3	Kapitalmodell: Finanzierung und Erlös	14
3.2	Virtuelle Akademien beruflicher Weiterbildungsträger	16
3.2.1	Leistungsangebote, Zielgruppen und Distribution	17
3.2.2	Leistungserstellung und Beschaffung	17
3.2.3	Kapitalmodell: Finanzierung und Erlös	19
3.3	Corporate E-Learning	21
3.3.1	Leistungsangebote, Zielgruppen und Distribution	22
3.3.2	Leistungserstellung und Beschaffung	23
3.3.3	Kapitalmodell: Finanzierung und Erlös	24
4	Schlussbemerkung	25
	Literaturhinweise	26

1 Das Geschäftsmodell: Ein viel versprechender Begriff

Nur wenige wirtschaftswissenschaftliche Begriffe haben in den vergangenen Jahren eine solche Konjunktur erfahren wie der des Geschäftsmodells. Die »neuen und innovativen« Geschäftsmodelle der New Economy galten sogar einige Jahre als Schlüssel zur unendlichen Vermehrung von Kapitalressourcen. Insofern ist es verständlich, dass die vielen verschiedenen und oft gegenläufigen Bemühungen wie Distance Learning, Open University, Telelearning, Learning Management oder Media based Learning ein neidisches Auge auf die »Geschäftsmodelle« mit dem vorgestellten »E« warfen und seit dem Boomjahr 1999 international und unabgesprochen zu dem Konsens fanden, sich als »E-Learning-Branche« zu bezeichnen. Bis heute kann die Sammelbezeichnung »E-Learning« ihre vielfältigen Wurzeln nicht verleugnen. Und so disparat wie der Begriff des E-Learning verblieb ebenfalls bis heute der Begriff des E-Learning-Geschäftsmodells, der in der Diskussion auffallend vielgestaltig verwendet wird.

Geschäftsmodelle als Hoffnungsträger

Begriffe führen in der Regel ein längeres Leben als die historischen Begleitumstände, in denen sie geboren wurden. Deshalb darf man hoffen, dass die massive Kapitalvernichtung der vergangenen Jahre nicht auch den Begriff selbst vernichtet hat. Und tatsächlich verspricht man sich heute von der Beschreibung von Geschäftsmodellen in E-Learning-Projekten ein längeres Leben dieser Projekte und den dauerhaft verstetigten Rückfluss investierten Kapitals in Form von Rendite oder vergleichbaren Mehrwerten. Ein Geschäftsmodell liegt grundsätzlich jeder unternehmerischen Aktivität zugrunde: »In the most basic sense, a business model is the method of doing business by which a company can sustain itself – that is, generate revenue« (RAPPA 1991). Diese Beschreibung trifft zweifellos auf den Betrieb eines Zeitungskiosks ebenso zu wie auf den eines dem Shareholder verpflichteten Großkonzerns.

Patrick Stähler hat in seinem Buch über Geschäftsmodelle die Herkunft des Geschäftsmodellbegriffs beschrieben. So sei der Begriff einerseits eng verwoben mit der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in den Unternehmen und in der Folge mit der Entstehung von kommerziellen Aktivitäten im Internet (STÄHLER 2001, S. 38).

70er Jahre

Ausgehend von Prozess- und Datenmodellierungen wurde bereits seit den 70er Jahren versucht, die Wirklichkeit von Unternehmen mit seinen Prozessen, Aufgaben und Kommunikationsbeziehungen auf ein IT-System abzubilden, um so die Aufgabenerledigung in den Unternehmen zu optimieren. In diesem Zusammenhang steht der Begriff des Geschäfts(prozess)modells in der Wirtschaftsinformatik als Bauplan für das Informationssystem eines Unternehmens. Ausgehend von solchen Bauplänen konnten softwaretechnische Systeme entwickelt werden, mittels derer die Modellierung der Geschäftsprozesse entscheidend vereinfacht und die EDV-technische Abbildung der Prozesse beschleunigt werden konnte. Die Modellierung der Geschäfte oder Geschäftsprozesse mündete in der EDV-technischen Steuerung der Prozesse mittels der Verwaltung von Informationen innerhalb der Prozessketten. Wenn hier von Geschäftsmodellen die Rede ist, so war der entscheidende Mehrwert die Entwicklung von Referenz(geschäftsprozess)modellen, also solchen Modellen, die in der Praxis als Best-Practice oder Benchmark einer Branche angesehen werden konnten und auf einfache Weise den Erfahrungsschatz der Branche auf ein Unternehmen übertragen ließen. Der

Begriff des Geschäftsmodells hat hier also bereits eine normative Ko-Notierung erfahren, die darauf abzielte, Prozesse nicht nur zu beschreiben, zu zerlegen, neu zusammensetzen und zu steuern, sondern auch auf die beste Weise zu planen und zu gestalten.

Während diese Bemühungen sich zunächst auf eine unternehmensinterne Sicht konzentrierten, bediente sich der größte Teil der in der Gründungswelle der zweiten Hälfte der 90er Jahre entstandenen »neuen« Unternehmen der Verlängerung dieser Prozesse aus den Unternehmen heraus. Das Internet erlaubte es erstmalig, geschäftliche Transaktionen und sogar die Auslieferung von Produkten dezentral zu organisieren, also sämtliche Marktteilnehmer unabhängig von deren Aufenthaltsort oder von Ladenöffnungszeiten mit den gewünschten Produkten zu versorgen. Der Begriff des Geschäftsmodells bezog erst in diesem Kontext seine Dynamik: Denn mithilfe von in Business Plänen beschriebenen Geschäftskonzepten legten die Gründer ihre Ideen vor, um Kreditgeber, Investoren oder Business Angels davon zu überzeugen, Kapital und Beziehungsnetzwerke zur Verfügung zu stellen (STÄHLER 2001, S. 48).

90er Jahre

Aus diesen Sichten resultiert auch die begriffliche Mehrdeutigkeit, die um das Geschäftsmodell entstanden ist. Während einerseits das reale in Geschäftsprozessen niedergelegte Tun eines Unternehmens als optimierbares Geschäftsmodell bezeichnet wurde, hat der Begriff durch die Gründerwelle eine erhebliche Erweiterung erfahren: Weniger die realen, als die geplanten Geschäftsprozesse und deren Ergebnis, also verkäufliche weil mehrwertfähige Leistungen rückten in das Zentrum des Begriffsverständnisses.

**Begriffliche
Mehrdeutigkeit**

Beide Motive für die Verwendung des Begriffs des Geschäftsmodells spielen eng zusammen. Die Zerlegung der Geschäftsprozesse hat eine verstärkte Arbeitsteiligkeit entlang der definierten Geschäftsprozesse bewirkt. Akteure und ihre Aufgaben wurden genauer bezeichnet, ihr Zusammenspiel in der Aufgabenerfüllung optimaler gestaltet. Zugleich erlangte das Wissen zunehmend leitende Funktion bei der Geschäftsprozesssteuerung.

Dass die IT-gestützte Bildungswelt nun ebenfalls beginnt, in Geschäftsmodellen zu denken, verdankt sie zweifellos dem selben epochalen Wandel, der die Gesellschaften seit ihrer Durchdringung mit den Informations- und Kommunikationstechnologien ergriffen hat. Die Professoren José L. Encarnação, Wolfgang Leidhold und Andreas Reuter haben in ihrer Szenario-Studie zur »Universität 2005« im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung diesen Zusammenhang beschrieben. Der epochale Wandel bestehe wesentlich darin, dass dem Wissen gesellschaftlich eine neue Funktion zugewiesen werde. »In dieser Gesellschaft ist das Wissen nicht mehr ausschließlich eine persönliche Qualifikation und ein stabiler Fundus, sondern zugleich der wichtigste Produktionsfaktor, der sich fortwährend und rasch in einem globalisierten Prozess wandelt« (ENCARNAÇÃO/LEIDHOLD/REUTER 2000). Nicht nur erlaube die digitale Ökonomie, das zentrale Wirtschaftsgut, das Wissen, mit geringsten Kosten beliebig zu vermehren. Es habe sich auch von der Person abgelöst, indem Netzwerke die globale Verfügbarkeit und den Zugriff ohne Zeitverzögerung übernehmen und die persönliche Qualifikation mehr und mehr ablöse durch den Prozess des lebenslangen Lernens. Die Autoren: »Die industrielle Produktion entfaltet sich als wissensbasierte und permanente Innovation.«

**Szenariostudio
Universität 2005**

Digitalisierung verändert den Bildungsmarkt	Um den Preis der Banalität soll noch einmal daran erinnert werden, welche Bedeutung dieser Wandel für die Wissensindustrie hat: Die Digitalisierung und unbeschränkte Reproduzierbarkeit von Wissen verändert nicht nur die Gesellschaften und die Art und Weise, wie wirtschaftliche Werte produziert werden. Sie verändert auch den Bildungsmarkt in zuvor unbekanntem Ausmaß. Das klassische bildungsbürgerliche Paradigma hatte noch den »gebildeten Bürger« zum Ziel, dessen Ausbildung die Bewältigung seiner Lebensaufgaben ermöglichte. Demgegenüber sucht das neue Paradigma nach Verfahren, den Tätigen in den Arbeitsprozessen jederzeit den Zugriff auf Wissen zu ermöglichen, mit dessen Hilfe die alltäglichen Aufgaben bewältigt werden können. Das ist gemeint mit der Forderung nach dem lebenslangen Lernen: Das Wissen in die immer wieder neu zu fassenden Prozesse der Aufgabenerledigung zu integrieren und auch den prinzipiell »nicht wissenden« Akteuren bei der Bearbeitung zu unterstützen.
Auswirkungen	<p>Dieses neue Paradigma hat Auswirkungen auf alle Wissensproduzenten und -verteiler:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Hochschulen als die klassischen Wissensproduzenten müssen sich für den Weiterbildungsmarkt öffnen. Ihre Produkte müssen sie in neuer Form bereitstellen. Hochschulen wandeln sich also vom Erstausbilder zum Begleiter »lebenslanger« Lernprozesse. ■ Anbieter von gesetzlich geregelter Aufstiegsfortbildung (in Deutschland traditionell in der Hand der einschlägigen Verbände) müssen sich stärker auf permanente Neuregulierung einstellen. Sie wandeln sich von der Qualifizierungs- und Prüfungsinstanz zu Interpreten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels. ■ Personal- und Führungskräfteentwicklungsabteilungen in den Unternehmen müssen die Geschäftsprozesse ihrer Unternehmen durchleuchten und daraufhin befragen, an welcher Stelle die verbesserte Bereitstellung von Wissen und Qualifizierung zur optimaleren Aufgabenerledigung beitragen können. Sie wandeln sich also vom Weiterbildungsanbieter zum Wissenslogistiker.
Wissensprodukte	<p>Die Entstehung digitaler Lernprodukte, ihr vereinfachtes Zur-Verfügung-Stellen, ihre fast kostenlose Vermehrbarkeit hat dafür gesorgt, dass der traditionelle Wissensvermittlungsprozess sich von der Lehrperson gelöst hat. Stattdessen wird zurecht in Kategorien von Wissensprodukten gedacht. Ein Produkt jedoch unterliegt wirtschaftlichen Imperativen. Es bedarf einer Produktstruktur, eines Produktmanagements, eines rationell definierten Erstellungsprozesses, und es bewegt sich im Zusammenhang von Lieferanten und Vorprodukten sowie von Vertrieb und Konsumierung.</p> <p>Mit Geschäftsmodellen können die veränderten wesentlich arbeitsteiligeren Aufgabenstrukturen der Wissensindustrie beschrieben werden. Eine Marktsicht auf die Wissensindustrie setzt eine logistische Brille auf. In den Blick geraten neben den Wissensprodukten die Leistungsbeziehungen der Akteure der Wissensindustrie: Produzenten von Wissen, Veredler von Wissen und die Manager der Wissenslogistik.</p>

2 Bausteine eines E-Learning-Geschäftsmodells

In diesem Beitrag soll der Geschäftsmodellbegriff des Wirtschaftswissenschaftlers BERND W. WIRTZ benutzt werden. WIRTZ' Begriffsverständnis ist geprägt durch einen primär analytischen Ansatz. Er dient ihm dazu, unterschiedliche Geschäftsmodellkonzepte des E-Business zu unterscheiden. Die resultierende Typologie von Geschäftsmodellen liefert ihm die Grundlage für einen Überblick zu Entwicklungsstrategien von Geschäftsmodellen im Electronic Business. Der Geschäftsmodellbegriff sowie die Analysemethodik von Wirtz soll hier auch deshalb zum Einsatz kommen, weil WIRTZ den vorherrschenden Gebrauch ablehnt, nämlich Geschäftsmodelle primär als Beschreibungsinstrumente für die Schwerpunkte der unternehmerischen Aktivität und die Erlöserzielung zu nutzen. WIRTZ zufolge ist es Kernanliegen der Analyse von Geschäftsmodellen, unterschiedliche geschäftliche Ansätze zu sortieren und die Ursachen und Strategien für den Erfolg oder Misserfolg von Geschäftskonzepten herauszuarbeiten. Nach WIRTZ wird mit dem Geschäftsmodell die Abbildung des betrieblichen Produktions- und Leistungsspektrums eines Unternehmens bezeichnet (2001, S. 211):

»Durch ein Geschäftsmodell wird in stark aggregierter Form abgebildet, welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und Dienstleistungen transformiert werden können.«

Analog zu WIRTZ bildet das E-Learning-Geschäftsmodell demgemäß in vereinfachter Form ab, welche Ressourcen in ein E-Learning-Projekt fließen und wie diese durch den internen Leistungserstellungsprozess in mehrwertfähige also »verkäufliche« Ergebnisse transformiert werden. Die Aktualität des Geschäftsmodellbegriffs in der E-Learning-Branche hat damit zu tun, dass solche wirtschaftlich getriebenen Fragestellungen in der Vergangenheit eine nachgeordnete Rolle gespielt haben. Während die Anlaufphase von E-Learning-Projekten sowohl in öffentlichen als auch in Unternehmensprojekten wenig auf die Erzielung geschäftlicher Mehrwerte abgestellt war, hängt die erfolgreiche Verstetigung der E-Learning-Projekte allerdings entscheidend davon ab, ob es gelingt, nach Ablauf der Anlaufphasen Ressourcen aus anderen Quellen stabil und dauerhaft den Aktivitäten zufließen zu lassen.

Durch E-Learning-Aktivitäten werden Bildungsprodukte und Bildungsservices erstellt, die hier kurz als Bildungsdienstleistungen bezeichnet werden sollen. Folgt man Wirtz, so liegt einer solchen Dienstleistung im Rahmen eines integrierten Geschäftsmodells ein Leistungsangebotsmodell, ein Leistungserstellungsmodell, ein Kapitalmodell (mit Finanzierung und Erlös), ein Marktmodell (mit Wettbewerb und Nachfrage), ein Beschaffungsmodell sowie ein Distributionsmodell zugrunde. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick dieser Partialmodelle des integrierten Geschäftsmodells.

Geschäftsmodellbegriff nach WIRTZ

Partialmodelle

Modellbezug	Gegenstand	Fragestellung
Leistungsangebot und Distribution	Produkte und Dienstleistungen	Welchen Nachfragern und welchen Kundengruppen werden welche Leistungen angeboten?
	Prizing, Vertrieb, Vertriebslogistik	Welche Güter werden wem zu welchem Preis auf welchem Weg geliefert?
Leistungserstellung und Beschaffung	Produktion	Wie werden die Vorprodukte in Leistungsangebote transformiert?
	Lieferanten	Welche Produktionsfaktoren werden wie beschafft?
Kapital	Finanzierung	Welche finanziellen Ressourcen fließen der Unternehmung zu?
	Erlös	Auf welche Weise werden die Erlöse erzielt?
Markt	Nachfrage	Wer fragt welche Leistung in welcher Menge und mit welcher Gegenleistung nach?
	Wettbewerb	Welche Akteure gestalten welche Rahmenbedingungen in Bezug auf die adressierten Absatzmärkte?

Abb. 1: Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells (angelehnt an WIRTZ 2001, S. 212 ff.)

Im Folgenden sollen einige der Aspekte herausgegriffen und unter E-Learning-Gesichtspunkten beleuchtet werden.

2.1 Leistungsangebot und Distribution

Der wirtschaftlich erfolgreiche Betrieb einer E-Learning-Dienstleistung entscheidet sich in der Trias von Leistungsangeboten, der Zahlungsbereitschaft von Kunden sowie dem Aufwand im Erstellungsprozess der Leistungsangebote. Entsprechend lautete die Ausgangsfrage jeder Bestimmung eines Geschäftsmodells, welche Leistungsangebote durch den E-Learning-Dienstleister effektiv an welche Kundengruppen gemacht werden sollen. Es reicht potenziell von fachlich-inhaltlichen über rein technische und serviceorientierte Leistungen bis hin zu Mehrwertdienstleistungen, also Leistungen, die als Nebenprodukt der Erstellungsprozesse »mitverwertet« werden können. Beispiele für solche Nebenprodukte sind Werbemaßnahmen, Buchbesprechungen, Jobbörsen und ähnliche Bildungsmehrwertdienste, für die zahlungsbereite Partner gefunden werden können. Ausgehend von solchen beschriebenen Leistungsangeboten wird im nächsten Schritt die Frage relevant, welche Zielgruppen mit der E-Learning-Dienstleistung erreicht werden sollen und welche dieser Zielgruppen als einfache Nutzer bzw. als zahlende Kunden einzuschätzen sind. Schließlich muss geklärt sein, in welcher Weise und zu welchem Preis die Leistungsangebote vom Anbieter zum Nachfrager transferiert werden.

Zielgruppe Ein Kunde könnte ein einzelner Weiterbildungsinteressent sein, der bei einem Qualifizierungsanbieter beispielsweise einen Kurs zum Thema »Projektmanagement« belegen möchte. Der Kunde wird sich zuvor die Leistungs-

angebote verschiedener Anbieter angesehen haben und nach eigenen Kriterien ermittelt haben, welches der verschiedenen Angebote seinem individuellen Bedarf am besten entspricht. Kriterien eines Kunden, der sich für eine Online-Learning-Maßnahme entscheidet, dürften beispielsweise sein, dass die Qualifizierung nebenberuflich möglich sein soll, dass die Inhalte von besonderer Qualität sein sollen und dass es keinen adäquaten Anbieter in nächster Nähe gibt. Der Kunde wägt seine Kriterien ab, bucht, nutzt und bezahlt.

Jedoch ist nicht jeder Nutzer eines Leistungsangebotes automatisch in diesem Sinne »Kunde«. Tatsächlich ist es bei E-Learning-Aktivitäten sogar eher der Normalfall, dass Kunden und Nutzer der Leistungsangebote nicht identisch sind. Unser Qualifizierungswillige könnte beispielsweise Mitarbeiter eines Unternehmens sein, das mit ihm im Rahmen eines Zielvereinbarungsgespräch den Besuch einer Qualifizierungsmaßnahme zum Thema »Projektmanagement« vereinbart hat. In diesem Fall ist es in der Regel das Unternehmen, das die Auswahlentscheidung trifft, bucht und bezahlt. Der Mitarbeiter wird seine Interessen in Bezug auf Zeitpunkt und Lokalität geltend machen, aber das Unternehmen selbst ist nun Kunde des Anbieters der Weiterbildungsmaßnahme. Neben dem individuellen Kalkül des Bildungswilligen gesellt sich das besondere unternehmerische Kalkül seines Arbeitgebers. Das Unternehmen verfolgt beispielsweise spezifische methodische Ziele mit dem Instrument des Projektmanagements. Es verfügt über Rahmenverträge mit Bildungsdienstleistern oder es bietet die Qualifizierungen auf der eigenen E-Learning-Plattform im Rahmen einer definierten umfassenden Wissensstrategie selbst an. Der E-Learning-Anwender wird hier vom Kunden zum bloßen Nutzer des Angebotes.

**Kunde und Nutzer
selten identisch**

Tatsächlich sind die Kunden des Leistungsangebotes von E-Learning-Dienstleistungen selten identisch mit den Nutzergruppen der Angebote. Bei der Analyse von Kundenpotenzialen für E-Learning-Aktivitäten und der Findung geeigneter Distributionswege muss diesem Sachverhalt Rechnung getragen werden.

2.2 Leistungserstellung und Beschaffung

Das Leistungserstellungsmodell fragt danach, wie, durch wen und unter Hinzuziehung welcher Partner die Leistungsangebote erstellt werden sollen. Der Bereich gibt Auskunft darüber, welche Kernkompetenzen und welche Fremdkompetenzen in welcher Weise miteinander kombiniert werden sollen. Kompetenzen für E-Learning-Leistungsangebote können sein:

Kernkompetenzen

- Kompetenzen zur Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen, Zielgruppenanalysen, Konzeptentwicklung und Evaluation,
- Kompetenzen zur Auswahl, Systematisierung und Produktion multimedialer und anderer digitaler Lehrinhalte,
- Kompetenzen zur Bereitstellung ergänzender Services wie Beratung, Coaching, Tutoring,
- Kompetenzen zur Planung, Konzipierung und Erstellung von kompletten E-Learning- oder Blended-Learning-Maßnahmen sowie
- Kompetenzen zur Bereitstellung von Trägertechnologien.

Das Leistungserstellungsmodell bildet den Weg von den Vorprodukten und Eigenleistungen zum Leistungsangebot ab. Zugleich strukturiert es die Linie

**Beschaffung von
Vorprodukten**

zwischen Eigenleistung und Vorprodukten. Vorprodukte sind all diejenigen Leistungen, die nicht zur Kernkompetenz des Leistungsanbieters zählen. Nicht jeder Betreiber von E-Learning-Aktivitäten muss also selbst über all diese Kompetenzen verfügen. Im Beschaffungsmodell wird aufgezeigt, welche Produktionsfaktoren von welchen Lieferanten beschafft werden.

Komplementäre Dienstleistungen

E-Learning-Dienstleistungen sind in der Regel komplementäre Dienstleistungen, die ein vorhandenes Leistungsangebot erweitern: Kernkompetenz von Hochschulen ist die Produktion von Wissen zur Vermittlung in Präsenzveranstaltungen (Vorlesungen und Seminare). Kernkompetenz von Business Schools ist die Verwertung von forschungsaktuellem Wissen der Hochschulen im Blick auf die geäußerten Anforderungen von Unternehmen. Kernkompetenz von verbandsgetragenen Bildungsanbietern ist die Konfektionierung von Qualifizierungsmaßnahmen auf spezifische Bedarfe ihrer Zielgruppe hin, Personal- oder Führungskräfteentwicklungen in den Unternehmen nutzen Qualifizierungs- und Managementprogramme, um die Mitarbeiter der Unternehmen kompetent für deren Anforderungen zu machen. E-Learning-Angebote sollten diese Kernkompetenzen sinnvoll ergänzen und an die vorhandenen Leistungserstellungspfade anknüpfen. Auf diese Weise können vorhandene Vorarbeiten in die Leistungserstellung von komplementären E-Learning-Angeboten eingepasst werden.

Leistungserstellung und -angebot als Geschäftsmodell

Abbildung 2 gibt einen Überblick des möglichen Leistungsangebots- und des korrespondierenden Leistungserstellungsspektrums von E-Learning-Dienstleistern im Blick auf unterschiedliche Zielgruppen, Nutzergruppen oder Kundengruppen sowie mit Rücksicht auf zugehörige Lieferanten.

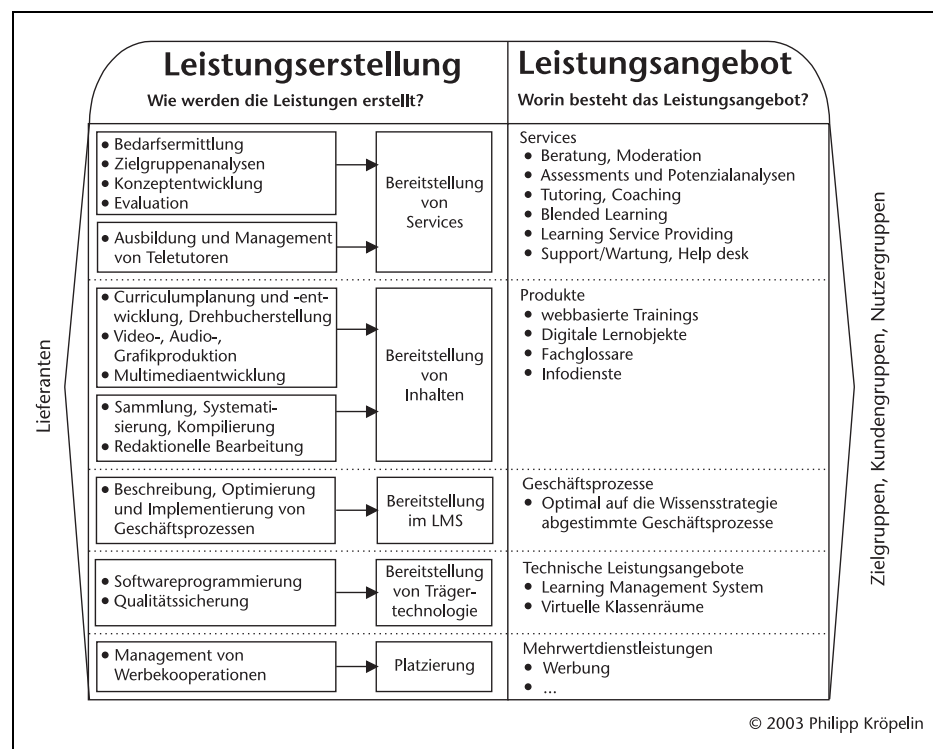


Abb. 2: Leistungsangebot und Leistungserstellung im integrierten E-Learning-Geschäftsmodell

2.3 Kapital: Finanzierung und Erlöse

Das Kapitalmodell fragt danach, welche finanziellen Ressourcen den E-Learning-Aktivitäten zugeführt werden können, um es dauerhaft am Leben zu erhalten. Dabei müssen nicht alle Leistungsbeziehungen innerhalb eines Geschäftsmodells ausschließlich durch finanzielle Anreize motiviert sein. Das Interessante einer Geschäftsmodellbetrachtung ist gerade der Versuch, nicht nur die materiellen, sondern auch die immateriellen Leistungsbeziehungen in den Blick zu bekommen. In Abschnitt 2.1 konnte bereits gesehen werden, dass nicht jeder Nutzer eines E-Learning-Angebotes zahlungsbereit und -fähig ist. In Abschnitt 2.2 wurde darauf hingewiesen, dass nicht jede Leistung im Erstellungsmodell Kosten produziert.

Dennoch sollte ein Geschäftsmodell ausweisen, durch welche Leistungsangebote welche Mehrwerte für welche beteiligten Akteure erzielt werden sollen. Nur auf diese Weise lassen sich auch Finanzierungs- und Erlössystematiken bestimmen. Von entscheidender Bedeutung für den verstetigten Betrieb von E-Learning-Aktivitäten ist es folglich, für jedes Leistungsangebot genau auszuweisen, welche Mehrwerte damit erzielt werden sollen. Zu beachten bleibt, dass jede Erlösform einen spezifischen organisatorischen Aufwand nach sich zieht.

Mehrwerte

Zu unterscheiden sind transaktionsabhängige und transaktionsunabhängige Erlösformen. Als transaktionsabhängig werden Erlöse bezeichnet, wenn sie aufgrund einer einzelnen Interaktion zwischen dem Betreiber der E-Learning-Angebote und dem Nutzer der Leistung zustande kommen: Ein webbasierter Lehrinhalt wird durch einen einzelnen Nutzer gekauft. Transaktionsunabhängige Erlöse werden erzielt, wenn nicht die konkrete Leistung, sondern beispielsweise die potenzielle Nutzung von Leistungen bezahlt wird. Wie eine Telefonrechnung zwischen einer transaktionsunabhängigen Grundgebühr und den transaktionsbezogenen Gebühren der geführten Telefonate unterscheidet, können auch E-Learning-Geschäftsmodelle darauf setzen, dass die bloße Bereitstellung, also das Nutzungspotenzial einzelnen Zielgruppen etwas »wert« ist. Dieser Sachverhalt ist deshalb von Bedeutung, weil der organisatorische Aufwand beim Einwerben von Grundfinanzierungen bedeutend geringer ist, als die Bepreisung und Fakturierung jeder einzelnen genutzten Leistung. Als transaktionsunabhängige Erlösformen kommen u. a. folgende Varianten in Betracht:

Erlösformen

- Träger der Hochschule finanziert Basisinfrastruktur für E-Learning-Aktivitäten,
- Verbände finanzieren zentrale Koordinationsservices für E-Learning-Aktivitäten,
- Unternehmensleitungen finanzieren Learning Management und Inhalte,
- Werbewirtschaft finanziert Bannerwerbung,
- Wirtschaftsunternehmen präsentieren sich als Sponsoring-Partner,
- Verbände finanzieren Nutzungsmöglichkeiten für ihre Mitglieder in Form von Mitgliedsbeiträgen.

Im Bereich der transaktionsabhängigen Erlöse gibt es eine Vielzahl verschiedener Modelle. Kunden von E-Learning-Diensten zahlen für die Nutzung einzelner webbasierter Lehrmedien oder von einzelnen digitalen Inhalten, für die Teilnahme an Diskussionsforen oder an virtuellen Vorträgen. Zugleich kann die regelmäßige Nutzung von Angeboten durch Rabatte oder durch die Gutschreibung von Credit-Points angereizt werden. All diese trans-

aktionsabhängigen Erlösformen sind jedoch immer mit einem Mehr an technischer und organisatorischer Perfektion verbunden. Abbildung 2 verdeutlicht diesen Zusammenhang von Varianten der Erlöserzielung und ansteigenden Organisationsgrad im Produktmanagement am Beispiel einiger ausgewählter Erlösformen.

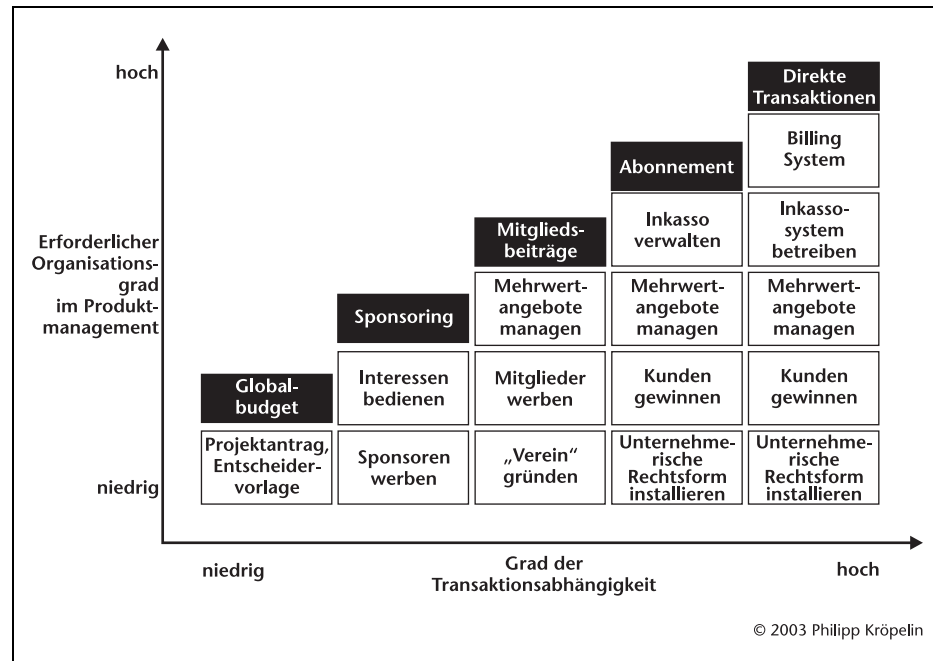


Abb. 3: Verschiedene Erlösformen erfordern spezifischen Organisationsgrad

Organisationsgrad

Der geringste Organisationsgrad ist beim Betreiber einer E-Learning-Aktivität erforderlich, wenn die Finanzierung in Form von Globalbudgets und unabhängig von durchgeführten Transaktionen zur Verfügung gestellt wird. Hier ist in der Regel die Zielgruppe definiert. Weder müssen Kunden gewonnen werden, noch muss ein komplexes Inkasso verwaltet werden. Auf der anderen Seite ist der erforderliche Organisationsgrad des Betreibers dann besonders hoch, wenn für jede Teilleistung Kunden gewonnen und Preise gefunden werden müssen und individuell abgerechnet werden muss. Das E-Learning-Portal eines Verbandes kann hier an die gewohnten Mechanismen anknüpfen, weil auch in traditionellen Weiterbildungsformen gewöhnlich jeder Teilnehmer seine individuelle Leistung bucht, nutzt und bezahlt. Eine Hochschule, die noch nie eine Rechnung für eigene Leistungen ausgestellt hat, wird dagegen zunächst eine Reihe komplexer organisatorischer Probleme lösen müssen, bevor transaktionsabhängige Erlösformen eingeführt werden können.

2.4 Markt: Nachfrage und Wettbewerb

Ein Marktmodell beschreibt, welchen Akteuren der E-Learning-Betreiber in welchen Märkten gegenübersteht. Die Akteure können danach differenziert werden, ob sie als potenzielle Kunden oder aber als Wettbewerber mit ähnlichem oder substituierendem Angeboten aktiv sind. Das Wettbewerbsumfeld sollte in jedem Fall genau untersucht werden. E-Learning-Angebote einer Hochschule, einer Business School, einer verbandsgetragenen virtuellen

Akademie oder der Personalentwicklung eines Unternehmens knüpfen jedoch in aller Regel an ein etabliertes Marktmodell an, da die jeweiligen Kundengruppen bereits in gewissem Maß an den Anbieter gebunden sind und E-Learning-Angebote eher als eine Ergänzung bestehender Leistungen empfunden werden. Obwohl E-Learning-Angebote solche etablierten Kundenbeziehungen in Zukunft massiv verändern werden, soll hier aus Platzgründen auf weitergehende Ausführungen zum Marktmodell verzichtet werden.

Hinweis: Es gibt eine Fülle einschlägiger Studien mit unterschiedlichem Fokus zum Anbietermarkt, zur Nutzung von E-Learning in Unternehmen, an Hochschulen oder im Endkundenmarkt. Eine Übersicht findet sich unter <http://www.global-learning.de/> im Bereich Fach-News -> Studien.



3 E-Learning-Geschäftsmodelle aus Betreibersicht

E-Learning-Geschäftsmodelle sind geprägt durch die Kooperation einer Vielzahl von Akteuren, die in den einzelnen Phasen von der Zulieferung von Leistungen über die Erstellung und das Angebot von Leistungen bis hin zur Nutzung der Angebote einander ergänzende Rollen einnehmen. Je nach Perspektive des Modells haben einzelne Akteure maßgebliche oder ergänzende Aufgaben im Geschäftsprozess. In diesem Beitrag soll die Perspektive des Betreibers einer E-Learning-Aktivität eingenommen werden. Die unterschiedlichen Player werden identifiziert und es sollen Aussagen über die Leistungsbeziehungen der maßgeblichen Akteure untereinander zusammengetragen werden. Die Motive für die Erbringung von Leistungen sind dabei ebenso vielfältiger Natur wie diejenigen, die eine Zielgruppe dazu veranlassen, die Leistungen zu nutzen oder gar dafür zu zahlen. Deshalb sollen im Folgenden anhand von drei Beispielen typische Leistungsbeziehungen in E-Learning-Aktivitäten beschrieben werden. Die Beispiele sind

Betreiberperspektive

- eine Hochschule, die ihr Leistungsspektrum um E-Learning-Angebote ergänzt,
- ein beruflicher Weiterbildungsträger, der im Verbund mit anderen Trägern eine Virtuelle Akademie betreibt,
- eine durch eine Personal- oder Führungskräfteentwicklungsabteilung getragene E-Learning-Aktivität.

Es sollen sodann materiell und immateriell motivierte Leistungsbeziehungen voneinander unterschieden werden. Erst wenn diese Eckdaten eines Geschäftsmodells festliegen, lohnt jeweils ein Blick auf die Zahlen.

3.1 Hochschulen

In Deutschland dürften in den vergangenen Jahren mehrere hundert Millionen Euro in die Entwicklung der E-Learning-Aktivitäten von Hochschulen, Fakultäten, Instituten und einzelnen Lehrstühlen geflossen sein. Die lokalen Motive dieser Aktivitäten reichen von der zielgerichteten Ergänzung der Präsenzveranstaltungen durch multimediale Lehrangebote und Services zur Verbesserung der Qualität der Lehre bis hin zur vollständigen Virtualisierung ganzer Angebote zur Betreuung von Studierenden jenseits des eigenen Campus. Die unterschiedlichen Formen und Facetten »virtueller« Angebote bauen aufeinander auf.

- Komplementärangebote** So können Skripte und Publikationen der Hochschullehrer zunächst als virtuelle Ergänzung der Lehre eigenen Studierenden beispielsweise zur Nachbereitung von Veranstaltungen oder zur Vorbereitung auf Prüfungen angeboten werden (Komplementärangebote). Beispiel für ein solches Modell ist das VIRTUS-Angebot an der Universität Köln (<http://www.virtus.uni-koeln.de/>). Hier haben sich mehr als 30 Lehrstuhlinhaber der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät zusammengefunden, um ihren Studierenden ein ergänzendes virtuelles Angebot zu machen.
- Kooperationsangebote** Die gleichen Inhalte können dann im Rahmen einer hochschulübergreifenden Kooperation auch Teil des Studiengangs einer anderen Hochschule werden, die diese Inhalte selbst nicht anbieten kann (Kooperationsangebote). Ein schönes Beispiel ist das Winfoline-Projekt der Wirtschaftsinformatik-Lehrstühle der Hochschulen Saarbrücken, Kassel, Leipzig und Göttingen (<http://www.winfoline.de/>).
- Business Schools** Schließlich kann die Hochschule eine eigene Vermarktungseinheit bilden, um die Inhalte als Teil eines Weiterbildungs- oder Aufbaustudiengangs an zahlungskräftige Abnehmer zu vermitteln. Diese letzte Variante entspricht dem typischen Modell einer Business School, in dem Hochschullehrer ihre Lehrinhalte im Rahmen von offenen oder firmenspezifischen Management Programmen als Qualifizierungsmodul anbieten. Typischer Vertreter ist das Universitätsseminar der Wirtschaft (künftig: European School of Management and Technologie – ESMT) mit dem Angebot USW-E-Learning (<http://www.usw-elearning.de/>).

3.1.1 Leistungsangebote, Zielgruppen und Distribution

Die Inhalte eines hochschulgetragenen E-Learning-Angebotes entsprechen somit der spezifischen Kernkompetenz der Hochschulen: Produktion und Verbreitung forschungsaktueller Inhalte in Form von webbasierenden Lerninhalten und tutorieller Betreuung, von Forschungsberichten, Rezensionen und sonstigen Informationsdiensten.

Hauptzielgruppe solcher komplementären E-Learning-Angebote einer Hochschule sollten selbstverständlich die Studierenden der Hochschule sein. Das darf aber die Tatsache nicht verdecken, dass durch die weitgehende Kostenfreiheit der Hochschulausbildung in Deutschland Studierende im eigentlichen Sinne nicht die »Kunden« solcher Leistungsangebote sind. Studierende werden in Deutschland durch den Steuerzahler und den diesen repräsentierenden staatlichen Träger der Hochschule vertreten. Deshalb wird das Kalkül für die Entwicklung und Bereitstellung von E-Learning-Angeboten auch nicht maßgeblich durch den einzelnen Studierenden bestimmt, sondern es bewegt sich in einem nicht einfach zu durchschauenden Motivationsmix staatlicher, forschungsgetriebener und privatwirtschaftlicher Überlegungen. Der staatliche Träger einer Universität fordert im Idealfalle von den Universitäten (neben exzellenten Forschungsleistungen) eine größtmögliche Anzahl von im Arbeitsmarkt erfolgreichen Absolventen. Wie dieses »Produkt« von den Hochschulen erzeugt wird, ist dabei zunächst zweitrangig. Viele Hochschulen richten sich deshalb bei der Erstellung und Vorhaltung von digitalen Angeboten an denjenigen Zielgruppen aus, bei denen eindeutige Kundenbeziehungen definiert werden können – am privaten Qualifizierungsmarkt. Die Primärkunden marktfähiger Leistungsangebote können dann ehemalige Studierende der Hochschulen oder professionelle

»Knowledge Worker« sein, die sich forschungsaktuell auf dem Laufenden halten wollen. Möglich ist aber auch, dass Unternehmen spezifische Qualifizierungsprogramme der Hochschulen einkaufen und die universitären Bildungsprodukte zu einem Teil ihrer eigenen Qualifizierungsaktivitäten werden lassen. Die Studierenden der eigenen Hochschule erhalten hierdurch eher den Status des Nebennutzers vorhandener Angebote.

Als nutzende Zielgruppe eines hochschulgetragenen E-Learning-Angebotes sind neben den Studierenden der einschlägigen Fächer zu nennen:

Zielgruppen

- Studierende anderer Hochschulen,
- Lehrkräfte anderer Hochschulen zur Nutzung im Rahmen eigener Angebote,
- ehemalige Studierende, die fachlich »state of the art« bleiben wollen,
- »Knowledge Worker« wie Lehrer, Journalisten, Mitarbeiter von Unternehmen, Angehörige der öffentlichen Verwaltung, Ärzte, die auf forschungsaktuelle Inhalte in ihrer täglichen Arbeit angewiesen sind,
- Verlage zur Weiterverwendung in ihren medialen Angeboten,
- Business Schools zur Nutzung im Rahmen konfektionierter Fortbildungsangebote,
- Unternehmen (evtl. in Kooperation mit Business Schools) zur Nutzung im Rahmen eigener Fortbildungsangebote.

Im Einzelfall ist das jeweilige Kundenpotenzial genau zu prüfen. Während einzelne Journalisten beispielsweise aller Wahrscheinlichkeit nach nicht bereit sind, für ein virtuelles Informationsangebot Gebühren zu entrichten, wäre möglicherweise ein journalistischer Berufsverband dafür zu gewinnen, für einen den eigenen Mitgliedern anzubietenden Service zu bezahlen. In der Regel stehen hinter nicht zahlenden Kundengruppen also durchaus Interessen, die materialisierbar sind.

3.1.2 Leistungserstellung und Beschaffung

Über die Nutzbarkeit durch die Zielgruppen entscheidet jeweils die »Verpackung«: Sind die Inhalte so aufbereitet, dass sie in den jeweiligen Kontexten für die unterschiedlichen Zielgruppen ausreichend attraktiv sind? Eine Eins-zu-eins-Verwertung des Vorlesungsinhaltes eines deutschen Universitätsprofessors passt nicht immer zu den Anforderungen der in der Regel international ausgerichteten und englischsprachigen Angebote der Business Schools. Jedes Leistungsangebot bedarf deshalb eines zielgruppenabgestimmten Produktmanagements, das den Prozess der jeweiligen Leistungserstellung in Händen hält. Es ist danach zu fragen, welche Kernkompetenzen bereits in der Hochschule vorliegen oder entwickelt werden sollen, um einer nachfragenden Zielgruppe das Leistungsangebot machen zu können, und welche Fremdkompetenzen zusätzlich beschafft werden müssen.

Produktmanagement

Folgende Dienstleistungen müssen im Prozess der Leistungserstellung kombiniert werden:

Dienstleistungen

- Fachliche Erstellung forschungsnahen Wissens,
- Dokumentation forschungsnahen Wissens,
- Erstellung von Drehbüchern für die Produktion als multimediale Lehrinhalte,
- Multimediaentwicklung,
- Video-, Audio-, Grafikproduktion.

Die Erstellung und Dokumentation forschungsnahen Wissens ist zweifellos die Domäne einzelner Hochschullehrer. Vom Standpunkt zentral geführter E-Learning-Aktivitäten einer Hochschule sind solche Forschungsergebnisse allerdings Vorprodukte im Leistungserstellungsprozess. Hochschullehrer sind also als fachliche Lieferanten zu betrachten. Zu ihnen besteht eine zu definierende materielle oder immaterielle Leistungsbeziehung.

Während die meisten Hochschulen die benötigten medialen Kompetenzen zwar in eigenen Medienzentren vorhalten, fehlt es vielerorts jedoch an der Vernetzung dieser Kompetenzen mit der Inhalteproduktion an den Lehrstühlen. Dennoch liegt es nahe, dass Hochschulen rationelle Verfahren für die Produktion multimedialer Inhalte selbst entwickeln, die erforderlichen Kompetenzen selbst aufbauen und zum Teil des eigenen Geschäftes machen.

3.1.3 Kapitalmodell: Finanzierung und Erlös

Kostenfreiheit Das Kapitalmodell des E-Learning-Angebotes einer deutschen Hochschule ist notwendigerweise stark geprägt durch die weitgehende Kostenfreiheit der Hochschulausbildung für ihre primäre Zielgruppe, die Studierenden. Privatwirtschaftlich getragene Hochschulen (besonders im amerikanischen Raum) können E-Learning-Angebote in Konkurrenz zur ebenfalls teuren Präsenzausbildung machen. Angelehnt an das vorhandene Modell müsste in Vertretung des Studierenden der Steuerzahler für die Finanzierung des komplementären E-Learning-Angebotes einer Hochschule erhalten. In Zeiten knapper werdender Kassen bedürfen allerdings die Argumente für die Mehrwerthaltigkeit des E-Learning-Angebotes einer besonders nachhaltigen Kraft, um den Hochschulen weitere Ressourcen aus den staatlichen Haushalten zuzuführen.

Da diese Kraft nicht immer gegeben ist, sind einerseits die Leistungsbeziehungen daraufhin abzuklopfen, ob auch an andere Motive angeknüpft werden kann. Das Anreizsystem eines Hochschullehrers als Lieferant forschungsaktueller Lehrinhalte zur Veredlung zum E-Learning-Produkt kann vielfältig sein: Neben der Reputation, die dem schreibenden Dasein des Wissenschaftlers Glanz verleiht, können dies selbstverständlich auch die Vorteile sein, die aus Tausch und Verkauf erwachsen: Im Rahmen von Kooperationen kann der Hochschullehrer seine digitalen Lehrprodukte mit anderen Hochschulen tauschen, um sein eigenes Angebotsspektrum zu ergänzen, im Rahmen des Verkaufs kann er finanzielle Rückläufe aus der Verwertung eigener Aktivitäten im Fortbildungsmarkt bewirken. Zudem besteht die Möglichkeit, dass Hochschulen das Engagement ihrer Lehrkräfte gezielt fördern, indem sie die Teilnahme an der Erstellung eines E-Learning-Angebotes bereits im Berufungsverfahren neben Forschung und Lehre zum Teil der Aufgabenbeschreibungen des Bewerbers machen.

Business Schools Auch wenn mit solchen »Bordmitteln« der Hochschulen bereits Bedeutendes für die Erstellung eines E-Learning-Angebotes getan werden kann, wird kein hochschulgetragenes E-Learning-Angebot ohne Kooperation mit anderen Hochschulen und im Weiterbildungsmarkt überlebensfähig sein. Hochschulen werden Formen finden müssen, ihre Angebote in neuer Form auch Dritten zugänglich zu machen – allein schon um die kritische Masse zu erreichen, ab der sich die Aufwände lohnen. Solche Formen können Campus-nahe Business Schools oder Weiterbildungsinstitute sein. Viele Hochschulen gehen bereits diesen Wege, indem Master Studiengänge oder konfektionierte Wei-

terbildungsangebote für postgraduierte Zielgruppen entwickelt und mit E-Learning-Ergänzungen ausgestattet werden.

Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Leistungsbeziehungen eines integrierten E-Learning-Geschäftsmodells für Hochschulen.

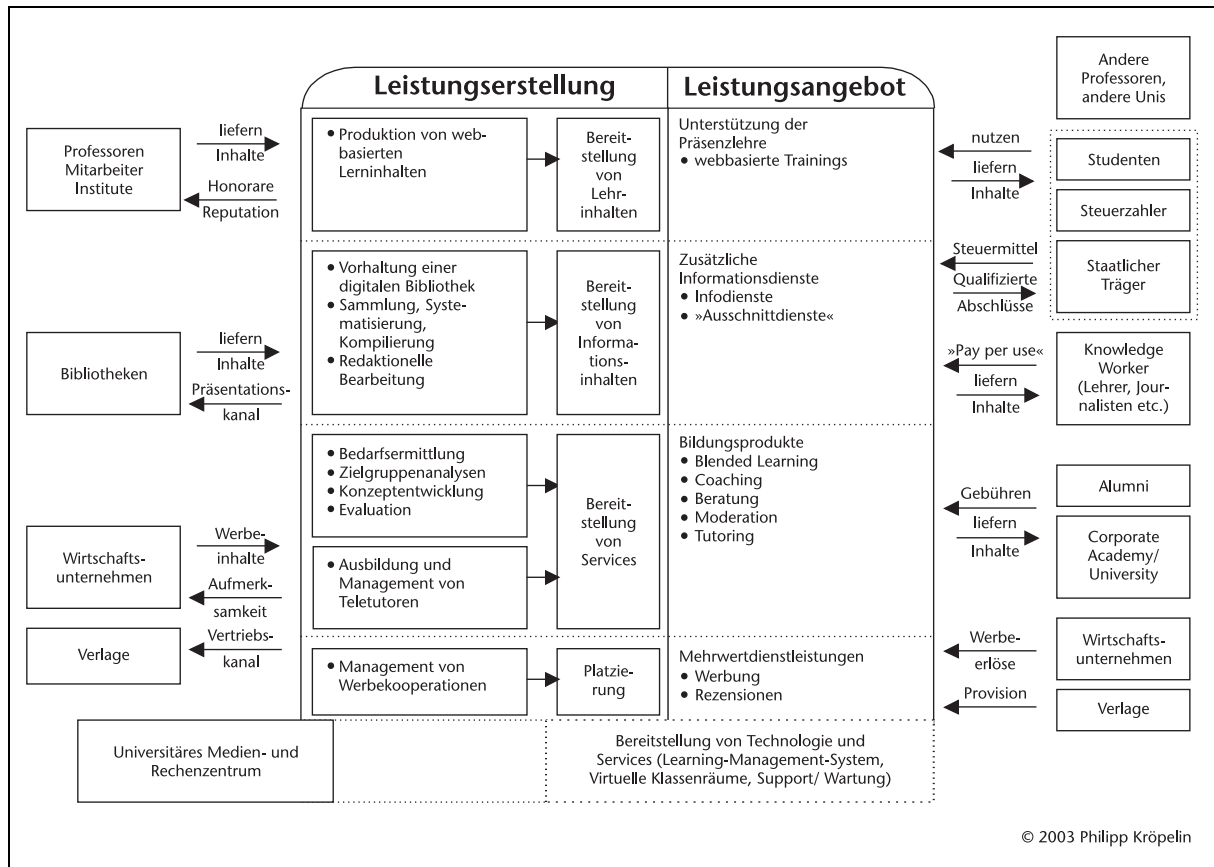


Abb. 4: E-Learning-Geschäftsmodell für Hochschulen

Die Abbildung zeigt in der rechten Säule verschiedene mögliche E-Learning-Leistungsangebote. Für jedes Leistungsangebot ist zu ermitteln, welche Kundengruppen dafür in Betracht kommen und welche Leistungsbeziehungen herstellbar sind. Auf der linken Seite sind korrespondierende Erstellungsleistungen zugeordnet, für die jeweils eigene Lieferanten in den Erstellungsprozess eingebunden werden müssen. Deutlich wird, dass jedes Leistungsangebot in der Erstellung spezifische Kompetenzen erfordert. Eine Hochschule, die beispielsweise nicht in der Lage ist, tutorielle Unterstützungsleistungen zu entwickeln und zu managen, sollte auf die eigenständige Bedienung des Weiterbildungsmarktes verzichten.

Die Geschäftslogik von E-Learning-Angeboten der Hochschulen wird sich auf drei Aspekte konzentrieren: Kooperation der Hochschulen untereinander, um das eigene Angebotsspektrum ausweiten und für E-Learning-Dienstleistungen die notwendigen kritischen Massen erreichen zu können; Qualitätssicherung durch die transparentere (weil digitale) Aufbereitung von Lehrinhalten; schließlich Kooperation im Fortbildungsmarkt zur Erschließung neuer Finanzierungsquellen.

Fazit zur Geschäftslogik

3.2 Virtuelle Akademien beruflicher Weiterbildungsträger

Zwischen den primär der Erstausbildung verpflichteten Hochschulen und den (größeren) Unternehmen mit eigener Personalentwicklung (s. Abschnitt 3.3) liegt das weite Feld der beruflichen Weiterbildung und ihrer Träger. Als institutionelle Akteure können private Institute, Gewerkschaften, Arbeitgeber, Kammern, Kirchen, Berufsgenossenschaften, Berufsverbände, Parteien, Stiftungen oder Volkshochschulen genannt werden. Als Nutzer dieser Angebote gelten nahezu alle Berufsgruppen und Privatpersonen. Es sind besonders vier Charakteristika, die für die meisten Träger beruflicher Weiterbildung gelten (KIEDROWSKI 2001, S. 5 ff.):

- Die Anbieter adressieren häufig äußerst heterogene Zielgruppenbedarfe mit vielen unterschiedlichen Berufsgruppen und stark variierendem individuellen Vorwissen.
- Die in der Regel kleinen Anbieter haben bei ihrer Marktbearbeitung einen regionalen Fokus.
- Die Anbieter sind zwar selbstständig und in ihren Entscheidungen autonom, sind aber zumeist Teil einer übergreifenden Einheit oder eines Verbandes.
- Als Motiv für das Angebot von Weiterbildung stehen neben wirtschaftlichen Überlegungen meist auch politische, gesellschaftliche oder gesetzliche Aufträge.

BildungsPlus/ Q-Online

Angesichts hoher Investitionssummen liegt es für solche Weiterbildungsanbieter nahe, sich beim Aufbau von E-Learning-Angeboten im zugehörigen übergreifenden Verband zusammenzuschließen. Die entstehenden Kosten können dann gemeinsam getragen werden und auch bei der Marktbearbeitung kooperiert werden. So hat es jüngst ein Spin-off der Volkshochschulen in Bremen und Bremerhaven, die BildungsPlus GmbH, übernommen, allen Volkshochschulen für deren Qualifizierungszwecke eine zentrale Akademieplattform bereitzustellen: <http://www.bildungsplus.de/>. Und auch die Handwerkskammern betreiben unter Federführung der Düsseldorfer Zentralstelle für Weiterbildung im Handwerk (ZWH) ein kooperatives E-Learning-Angebot unter dem Namen »Q-Online«: <http://www.q-online.de/>.

IHK.Online-Akademie

Das am weitesten entwickelte Modell ist vermutlich das durch die Industrie- und Handelskammern in Deutschland gemeinsam getragene E-Learning-Portal »IHK.Online-Akademie«: <http://www.ihk-online-akademie.de/>. Das Portal versammelt die E-Learning-Angebote der Weiterbildungsträger sämtlicher teilnehmender Kammern. Es ist organisiert nach zentralen und dezentralen Prinzipien. Während die Qualifizierungen weiterhin bei der lokalen Kammer gebucht und federführend durchgeführt werden, unterstützt der zentrale Portalbetreiber die Online-Phasen und koordiniert zentrale Tutorenpools. Außerdem verantwortet er nicht nur die Zuverlässigkeit der technischen Infrastruktur, sondern auch die Beschaffung und Qualitätssicherung der zugelieferten webbasierenden Lernmodule und Services sowie der Prozesse im Hinblick auf die Beratung der Interessenten bis hin zum Inkasso.

Analog zu diesem Modell sollen die folgenden Überlegungen zum Geschäftsmodell einer verbandstragenen Virtuellen Akademie der beruflichen Bildung angestellt werden.

3.2.1 Leistungsangebote, Zielgruppen und Distribution

Kernkompetenz eines Trägers beruflicher Weiterbildung ist die Konfektionierung von Qualifizierungsmaßnahmen für die Bedarfe seiner jeweiligen Zielgruppen sowie die Prüfung und Verleihung einschlägiger Zertifikate. Das inhaltliche Leistungsangebot verbandsgetragener Weiterbildungen ist äußerst heterogen. Im Bereich der Kammern sind dies beispielsweise geregelte Aufstiegsfortbildungen mit Vorbereitungen auf Meister-, Fortbildungs- oder Ausbildereignungsprüfungen in einer Vielzahl von Berufsbildern. Im Bereich der gewerkschaftlichen Bildungsträger werden Fachseminare für Betriebsräte mit arbeitsrechtlichen und anderen Inhalten angeboten. Volkshochschulen haben besondere Stärken in der IT-Qualifizierung und bei Sprachen. Von allen Anbietern wird aber auch die gesamte Palette möglicher Qualifizierungen von kaufmännischen Inhalten über Softskills bis hin zu Fachfortbildungen mit technischem Hintergrund angeboten.

Fortbildung
und mehr

Kunden der Qualifizierungsangebote sind die Mitarbeiter besonders von kleinen und mittelständischen Unternehmen und Privatleute. In aller Regel nehmen diese Kunden die Angebote nebenberuflich wahr. Hierin liegt die Chance eines verbandsgetragenen E-Learning-Angebotes. Konfektionierte Maßnahmen, die sich aus webbasierenden Lehrmedien, aus der Betreuung der Teilnehmer durch Tutoring und Coaching sowie der Unterstützung im Rahmen punktueller Präsenzveranstaltungen zusammensetzen, knüpfen an die spezifische Situation einer Zielgruppe an, die es sich aus zeitlichen und organisatorischen Gründen oftmals nicht leisten kann, reine Präsenzqualifizierungen wahrzunehmen.

KMU-Mitarbeiter

3.2.2 Leistungserstellung und Beschaffung

Bei der Vielzahl der Qualifizierungsinhalte ist es offensichtlich, dass die Bereitstellung einer maßgeblichen Anzahl von digitalen Lehrinhalten und deren Einbindung in curriculare Konzepte die meisten Träger überfordern würde. Im Leistungserstellungsmodell muss dem Rechnung getragen werden, indem die spezifischen Stärken verbandsgetragener Weiterbildungsanbieter genutzt werden. Diese bestehen besonders in der Möglichkeit der zentralen Koordination durch den Betreiber sowie der dezentralen Kooperation lokaler Bildungsträger. Damit können verbandsgetragene E-Learning-Portale in der Leistungserstellung an vorhandene Strukturen anknüpfen. Denn bereits für die traditionellen Angebote haben einige Verbände zentrale Institutionen geschaffen, deren Aufgabe es ist, die lokalen Anbieter fachlich zu beraten, Qualitätsstandards zu entwickeln und curriculare Konzepte zur Verfügung zu stellen. Im Bereich der Handwerkskammern übernimmt die bereits genannte Zentralstelle für Weiterbildung im Handwerk diese Rolle, bei den Industrie- und Handelskammern ist es die in Bonn ansässige DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung mbH.

Folgende Aufgaben können dem zentralen Betreiber bzw. den dezentralen Weiterbildungsträgern zugeteilt werden:

Aufgabenverteilung

Aufgaben des zentralen Betreibers:

- Bereitstellung E-Learning-Portal,
- Wartung, Pflege, Hotline,
- Bedarfsermittlung, Marktbeobachtung,
- Zielgruppenanalysen,

- Entwicklung curricularer Konzepte,
- Entwicklung von Evaluationskonzepten,
- Entwicklung von Qualitätsstandards, Qualitätssicherung,
- Beschaffung von Lehrmedien,
- Koordination des Tutoren pools,
- Bildungsberatung via Call Center,
- Pricing, Transaktionsmanagement,
- zentrales Marketing,
- Portalmanagement, Redaktionelle Services,
- Management von Werbekooperation.

Aufgaben der dezentralen Weiterbildungsträger:

- Kundengewinnung, Kundenbetreuung, Kundenbindung,
- Bildungsberatung,
- verantwortliche Durchführung der Kurse, Abwicklung der Qualifizierung,
- Zulieferung der Präsenzveranstaltungen, Bereitstellung von Räumen,
- Aufbau von tutoriellen Fachkompetenzen,
- Entwicklung eigener web-basierender Lehrmedien,
- Rechnungsstellung, Inkasso.

Verteiltes Leistungserstellungsmodell

Ein solches verteiltes Leistungserstellungsmodell bietet die Chance, dass mehrere lokale Qualifizierungsanbieter zusammenarbeiten und eigene lokale Kernkompetenzen entwickeln, die sie zu dem gemeinsamen Angebot beisteuern. Lokale Anbieter oder Anbieterverbände können in Zusammenarbeit mit Zulieferern beispielsweise die Beschaffung oder Eigenproduktion web-basierender Lehrmedien übernehmen oder für den gesamten Verband Tutoring-Dienstleistungen in bestimmten fachlichen Bereichen anbieten. Nachfolgende Abbildung zeigt die möglichen Leistungsbeziehungen in der Leistungserstellung einer Blended-Learning-Maßnahme, deren Bestandteile von unterschiedlichen Akteuren im Verbund beigesteuert werden.

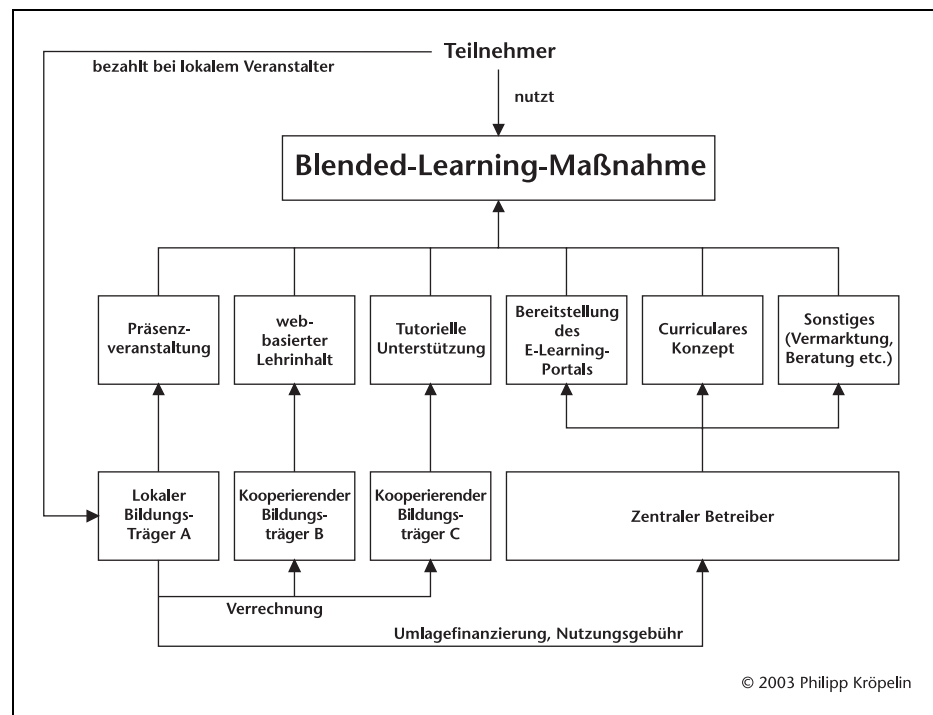


Abb. 5: Kooperation und Leistungsbeziehungen bei Blended-Learning-Maßnahmen

Aus der Sicht des zentralen Betreibers sind die lokalen Weiterbildungsträger Zulieferer für das Kooperationsangebot. Sie können mit eigenem unternehmerischen Risiko in die Vorlage gehen und Qualifizierungsmodule entwickeln, die als tutorielle Dienstleistungen oder webbasierte Lehrmedien einem erheblich vergrößerten Zielpublikum angeboten werden können. Zugleich bleiben die lokalen Akteure in ihrem Markt erkennbarer »Single Point of Access« für die regionalen Kunden, denen sie ein ebenso vergrößertes Kooperationsangebot machen können.

3.2.3 Kapitalmodell: Finanzierung und Erlös

Die vorgenannte Grafik (Abb. 5) beleuchtet bereits wichtige Elemente des Kapitalmodells. Schwerpunkt der Erlöserzielung sind im verbandsgetragenen Modell transaktionsabhängige Erlösformen: Weiterbildungskunden zahlen für die angebotene, gebuchte und genutzte Leistung. Die Erlöserzielung kann praktischerweise an bestehende Organisationsgrade anknüpfen, da ja auch bisher Qualifizierungen gegenüber Einzelpersonen oder Unternehmen abgerechnet werden. Erforderlich ist zusätzlich ein Modell der Leistungsverrechnung zwischen den kooperierenden Weiterbildungsanbietern, das es erlaubt, die zugeliferten Teilleistungen angemessen zu quantifizieren.

Transaktionsabhängige Erlöse

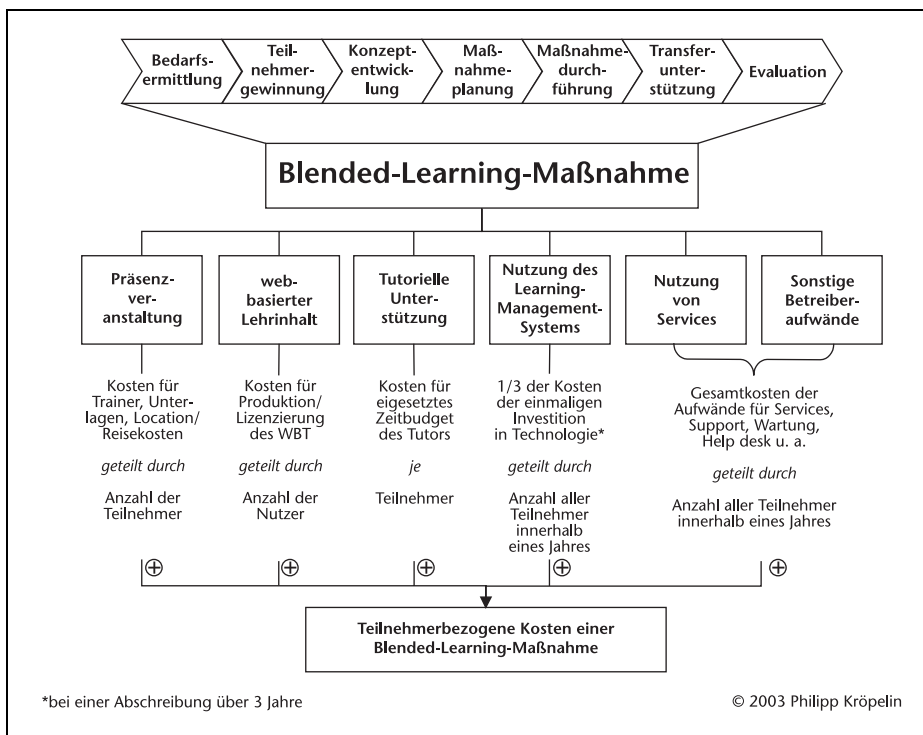


Abb. 6: Stückliste einer Blended-Learning-Maßnahme zur Ermittlung teilnehmerbezogener Kosten

Als Annäherung an eine solche Darstellung soll hier ein klassisches »Stücklistenmodell« vorgeschlagen werden. Die Leistungsangebote werden danach untersucht, welche Ressourcen in ihre Teilleistungen fließen und wie sich die addierten Aufwände bezogen auf den einzelnen Nutzer dieses Leistungsangebotes darstellen. Als Beispiel dient hier eine Blended-Learning-Maßnahme, bestehend aus einem Mix von Online-Lernphase, Präsenzveranstaltungen

Stücklistenmodell

und tutorieller Unterstützung. Die Kosten einer solchen Maßnahme setzen sich zusammen aus den anteiligen Kosten für die Nutzung eines webbasierten Lehrinhaltes, den Kosten für Tutoring-Leistungen, die der Teilnehmer in Anspruch nimmt, den anteiligen Kosten für eine Präsenzveranstaltung, die der Teilnehmer besucht, sowie den anteiligen Kosten, die durch die Nutzung von Infrastruktur und Services entstehen. Abbildung 6 zeigt ein grobes Rechenmodell zur Ermittlung der teilnehmerbezogenen Kosten einer E-Learning-basierten Qualifizierungsmaßnahme.

In der Umkehrung lassen sich diese teilnehmerbezogenen Kosten nun zurückverteilen auf die jeweiligen Zulieferer der Teilleistungen.

Geschäftsmodell für Verbände

Inwieweit die vollständige Kostenumlage der zentral bereitgestellten Teilleistungen erforderlich ist, hängt jedoch nicht nur mit unternehmerischen Überlegungen der Trägerverbände zusammen. Da neben den wirtschaftlichen Motiven für das Angebot von Qualifizierungen bei Verbänden auch politische, gesellschaftliche oder gesetzliche Forderungen eine Rolle spielen, sollten diese ebenfalls angemessen bewertet werden. So könnte der Verband für die Bereitstellung einer transparenteren, kundenorientierteren und moderneren, also »image-bildenden« Außendarstellung im Gegenzug die Grundfinanzierung der zentral geführten Aktivitäten übernehmen.

Nachfolgende Abbildung fasst die Überlegungen zusammen:

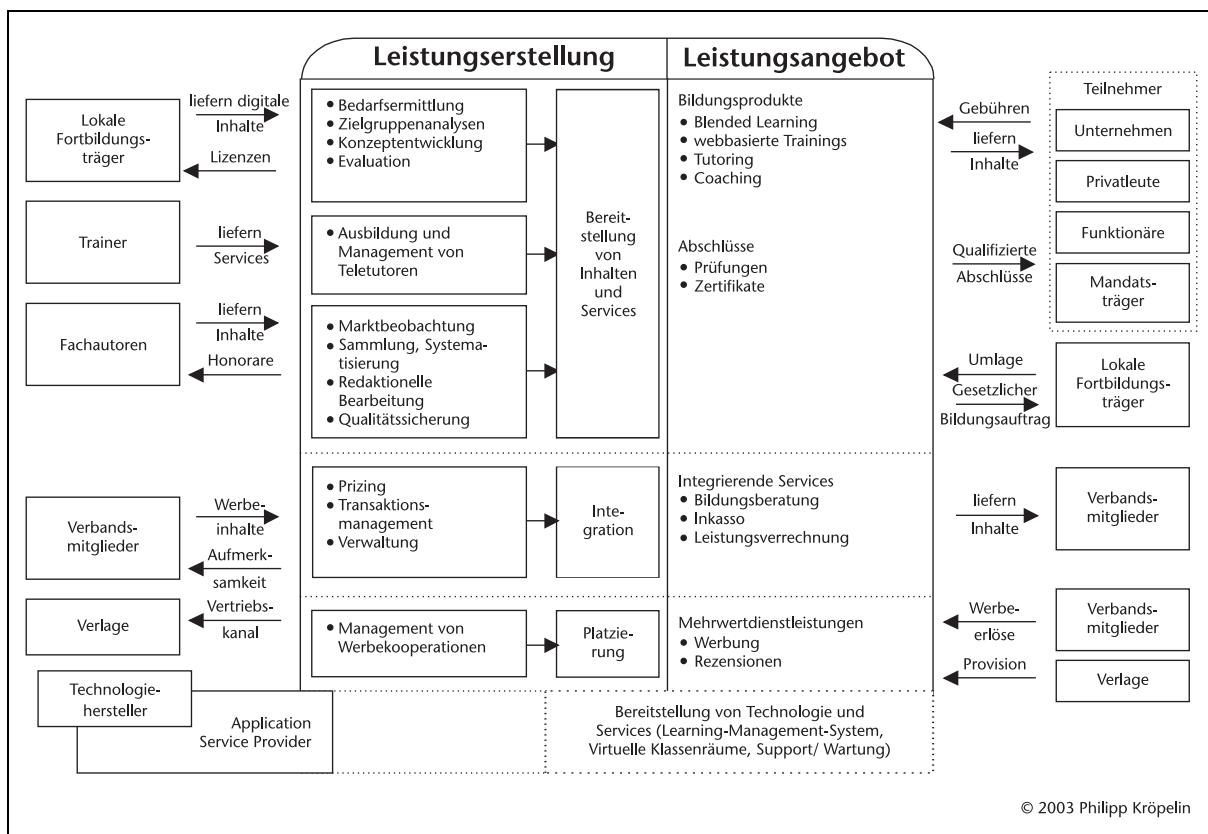


Abb. 7: Geschäftsmodell für eine verbandsgetragene virtuelle Akademie

Auf der rechten Seite der Abbildung sind die über das E-Learning-Portal angebotenen Leistungsangebote dargestellt. Als Kundengruppen dieser Angebote sind vornehmlich weiterbildungswillige Privatpersonen und Mitarbei-

ter von Unternehmen zu nennen, die für die Nutzung der Qualifizierungen Nutzungsgebühren entrichten. Je nach Verbandsausrichtung kommen auch andere Nutzergruppen in Betracht. Die Angebote eines gewerkschaftlich oder durch Parteien und politische Stiftungen getragenen Bildungsportals werden vornehmlich von deren Mitgliedern, von Betriebsräten oder Mandatsträgern der Parteien genutzt werden. Als Kunden können aus Betreiber-sicht auch die mitwirkenden lokalen Weiterbildungsträger gesehen werden, die sich etwa über eine Umlagefinanzierung an den zentral geführten Aktivitäten anteilmäßig beteiligen. Die linke Seite nennt summarisch die erforderlichen, den Leistungsangeboten zugeordneten Erstellungsleistungen. Aus Betreibersicht fungieren die lokalen Weiterbildungsträger als Zulieferer von Teilleistungen wie webbasierender Lehrmedien oder von tutoriellen Dienstleistungen.

Es liegt auf der Hand, dass nur solche zentral-dezentral gestalteten Modelle für Verbände langfristig erfolgreich sein können. Sie kombinieren zwei elementare Vorteile: Die Investitionskosten in E-Learning können auf mehrere Schultern verteilt (»Burden-Sharing-Allianz«) und die Maßnahmen zugleich einer erheblich größeren Nutzergruppe angeboten werden (»Volumen-Allianz«). Die einzelnen lokalen Akteure können dabei eigene Kompetenzfelder für E-Learning entwickeln, die sie den Kooperationspartnern jeweils zuliefern können (»Kompetenz-Allianz«). Zudem besteht auch für finanzschwache Partner die Möglichkeit, die erstellten Leistungsangebote der Partner mitzunutzen, also das eigene Leistungsangebot zu erweitern, ohne zusätzliche finanzielle Belastungen tragen zu müssen. (KIEDROWSKI 2001, S. 77).

Der Betreiber der virtuellen Akademie in einem verbandsgetragenen Geschäftsmodell hat vornehmlich koordinierende Funktion. Diese nimmt er in einem viel weiter reichenden Maße wahr, als dies in der klassischen Weiterbildung der Fall ist. Über die Erledigung eines gesetzlich oder korporatistisch formulierten, gesellschaftlichen oder politischen Bildungsauftrags hinaus erhalten die Verbände die Chance, sich ihrem Publikum in konsistenter Weise zu präsentieren. Neben das Ziel, gemeinsam die erforderliche Kundengröße zur Refinanzierung von E-Learning-Aktivitäten zu erreichen, tritt als Geschäftslogik einer verbandsgetragenen virtuellen Akademie die konsistente Markenpflege und die kooperativ koordinierte Qualitätssicherung aller Angebote des Verbandes.

Vorteile**Fazit zur Geschäftslogik**

3.3 Corporate E-Learning

Einer neuen Untersuchung der Brancheninsider Philipp Köllinger und Alexander Ross zufolge arbeiten in Deutschland rund 15 Prozent aller Angestellten in Firmen, die E-Learning nutzen. Vorreiter ist die Versicherungsbranche, in der rund 32 Prozent der Beschäftigten Zugriff auf E-Learning-Angebote haben, gefolgt von den Banken, der Telekommunikations- und der IT-Industrie mit etwa 28 Prozent der Beschäftigten. Abgeschlagene Nachzügler sind das Gesundheitswesen mit sieben und die Ernährungsbranche mit 5 Prozent (KÖLLINGER/ROSS 2003). Solche Zahlen zeigen zunächst, dass von einer flächendeckenden Nutzung von E-Learning-Angeboten in den Unternehmen noch lange nicht gesprochen werden kann. Das Vorreitertum der Versicherungsbranche deutet zweitens an, dass es eher die größeren Unternehmen sind, die bereits E-Learning-Erfahrung gemacht haben. Diese Erfahrungen dürften sehr heterogener Natur sein. Während einige Unternehmen ihren

Welche Branchen nutzen E-Learning?

Mitarbeitern vereinzelt digitale Offline-Lehrmedien zur Verfügung stellen, haben andere ihre E-Learning-Aktivitäten bereits zum Kern einer unternehmensweiten Wissensstrategie gemacht.

**Ungeklärte
Zuständigkeit**

In vielen Unternehmen scheint auch die Frage noch nicht beantwortet zu sein, welche Unternehmenseinheit für E-Learning-Aktivitäten eigentlich zuständig sind. Wissensmanagementprojekte werden nach wie vor gerne durch die IT-Abteilungen im Verbund mit der Unternehmenskommunikation vorangetrieben, während das Bereitstellen von Lehrmedien eher Sache der Abteilungen für Personal- oder Führungskräfteentwicklung zu sein scheint. Hieraus ergibt sich der klassische Konflikt bei der Implementierung der Träger-technologie: IT-Abteilungen betreiben das Intranet als Wissensplattform mit einem Content-Management-System (CMS) als Motor der Aktivität, Personalabteilungen betreiben das konkurrierende Learning-Management-System (LMS). Beide Plattformen lassen sich in der Regel nicht miteinander integrieren, so dass die Projekte manchmal dauerhaft im Pilotstadium verweilen.

**Sinn von
Corporate
Learning**

Vor dieses Panorama gestellt, liegt es nahe, erneut die Frage nach dem Sinn von Corporate-E-Learning-Aktivitäten zu stellen. Corporate-E-Learning soll hier nicht einfach nur als das medienbasierte Lernen begriffen werden, sondern als die elektronische Unterstützung, Steuerung und Optimierung spezifischer Prozesse der Aus- und Weiterbildung und als die Versorgung von Mitarbeitern mit dem für ihre spezifischen Arbeitsprozesse benötigten Wissen.

**Strategisches
Personal-
management**

Besonders der zweite Teil dieses Corporate-E-Learning-Begriffs ist nicht ganz unumstritten. Jedoch knüpft er an die aktuelle Diskussion im strategischen Personalmanagement an, in der dem Personalmanager eine vermehrt strategische Bedeutung zugeschrieben wird. So hat der Wiesbadener Professor und Unternehmensberater Wolfgang Jäger kürzlich auf das Wertbeitragspotenzial strategischen Personalmanagements hingewiesen. Künftig, so Jäger, bewerteten Analysten neben Bilanz und Wertpapier auch das Humanvermögen (»Human Assets«) eines Unternehmens. Der Personalmanager werde als Human-Asset-Manager seine Vermögenswerte, nämlich die Mitarbeiter, deren Qualifikationen, Kompetenzen, Motivationen und Potenziale gezielt identifizieren und ihren Wert zu steigern suchen (JÄGER 2002). Kernkompetenz von Personal- und Führungskräfteentwicklung ist genau dies, nämlich die »Bereitstellung« von hervorragend für die Aufgabenbewältigung qualifizierten Mitarbeitern. Diese Überlegung soll als Ausgangspunkt für die Beschreibung eines Geschäftsmodells für Corporate-E-Learning dienen.

3.3.1 Leistungsangebote, Zielgruppen und Distribution

PE-Aufgaben

Die klassische Aufgabe einer Personalentwicklung ist die Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie generell die Förderung der Mitarbeiter. Systematisch wird Personalentwicklung immer dann erforderlich, »wenn Diskrepanzen zwischen Fähigkeiten und Anforderungen nicht über Personalbeschaffung beziehungsweise -freisetzung ausgeglichen werden können oder sollen« (SCHOLZ 2000, S. 505). Personalentwicklungsabteilungen müssen also ein klares Bild der im Unternehmen benötigten Kompetenzen haben – und sie müssen sich ein Bild davon verschaffen, welcher Mitarbeiter diese benötigten Kompetenzen hat oder erst dahin entwickelt werden muss. Implizit ist es das Kerngeschäft jeder Abteilung für Personal- oder Führungskräfteentwick-

lung, benötigte Kompetenzen zu kennen und wo nötig durch das Angebot gezielter Qualifizierung aufzubauen.

Personalentwicklungen als Betreiber von prozessbasiertem E-Learning werden also nicht nur einen elektronischen Qualifikationskatalog mit zielgruppenabgestimmten Lehrinhalten (webbasierte Lehrinhalte, Präsenzveranstaltungen, Blended-Learning-Maßnahmen, Tutoring, Coaching, Moderation) zum Leistungsangebot zählen, sie werden sich besonders um die Entwicklung und Bereitstellung geeigneter Kompetenzmodelle sowie um die elektronische Prozessgestaltung kümmern müssen. Learning-Management-Systeme als die Trägersysteme für E-Learning leisten im besten Falle genau dies: Die Lernprozesse der Mitarbeiter dahin zu steuern, wo sich ihre Zielkompetenzen befinden.

Kompetenzmodelle

Zielgruppe solcher Maßnahmen sind in diesem Modell natürlich die Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens. Zahlender »Kunde« des Corporate-E-Learning ist jedoch in aller Regel die Geschäftsleitung oder – im Falle von als Profit Center aufgestellten E-Learning-Aktivitäten – die Fachabteilungen, die ihre Mitarbeiter in die Qualifizierung entsenden. Beide »kaufen« bei der Personalentwicklung »kompetente« Mitarbeiter.

**Fachabteilungen
kaufen Kompetenz**

3.3.2 Leistungserstellung und Beschaffung

Eine prozessorientierte Sicht auf Corporate-E-Learning-Aktivitäten hat Konsequenzen für die Leistungserstellung. Denn anders als bei Universitäten, Business Schools oder verbandsgetragenen Qualifizierungsanbietern, wo eindeutig die Herstellung, Veredlung oder kooperative Vermarktung von Lehrinhalten das Feld bestimmen, steht für die Personalentwicklung innerhalb des Unternehmens die Beherrschung der Geschäftsprozesse der Personalentwicklung vom Kompetenzmodell zur optimierten Wissensvermittlung im Vordergrund. Folglich zielt die Leistungserstellung in der Personalentwicklung

**Prozessorientierte
Sicht**

- auf die Entwicklung geeigneter Kompetenzmodelle durch Übersetzung der Wissensstrategie des Unternehmens in Zielkompetenzen einzelner Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen,
- auf die Gestaltung und elektronische Unterstützung der Personalentwicklungsprozesse und ihre Implementierung in ein Learning-Management-System,
- auf die Steuerung, Kontrolle und Justierung dieser Prozesse im täglichen Betrieb
- und schließlich auf die Bereitstellung von Qualifizierungs- und Wissensinhalten, abgestimmt auf das Kompetenzmodell des Unternehmens.

Auf der Seite der Beschaffung sind die Lieferanten innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu identifizieren. Während die Unternehmensleitungen für den erfolgreichen Betrieb von Corporate-E-Learning die basierende Wissensstrategie vorgeben müssen, beliefern die Fachabteilungen durch ihren Input die konkrete Ausgestaltung des Kompetenzmodells. Externe Lieferanten sind Technologiehersteller, die nach Möglichkeit neben einem Learning-Management-System eine spezifische Branchenkompetenz für die Prozessgestaltung mitbringen. Für die Befüllung des Qualifikationskataloges mit digitalen und anderen Inhalten können Hochschulen, Business Schools und Trainingsinstitute als Lieferanten eingebunden werden.

Lieferanten

3.3.3 Kapitalmodell: Finanzierung und Erlös

Schwierige Erlösberechnungen

Das Geschäftsmodell einer Corporate-E-Learning-Unternehmung entzieht sich einer lupenreinen Erlössystematisierung, weil die »Modellkunden« – Unternehmensleitungen und Fachabteilungen – für recht abstrakte Leistungsangebote zu zahlen haben. Die Leistungsbeziehungen eines solchen Geschäftsmodells werden weniger über materielle Anreize gesteuert, als vielmehr über das klassische Mittel der dienstlichen Aufgabenzuweisung. Es ist eben der »dienstliche« Auftrag einer Personalentwicklung, qualifizierte Mitarbeiter bereitzustellen. Gleichwohl entziehen sich auch globalbudgetierte Leistungen nicht dem Zwang, den Nachweis einer optimalen oder optimierten Kostensituation zu erbringen. Die im verbandsgetragenen Modell vorgestellte Modellrechnung einer Blended-Learning-Maßnahme kann zur Argumentation herangezogen werden. Hier lassen sich die teilnehmerbezogenen Kosten einer Blended-Learning-Maßnahme (Abbildung 7) bequem vergleichen mit den Kosten klassischer Präsenzveranstaltungen.

Skaleneffekte

Eine positive Rechnung wird sich immer dann einstellen, wenn die Zielgruppe für gleiche oder ähnliche Qualifizierungsmaßnahmen besonders groß ist, da sich hier sehr schnell Skaleneffekte einstellen. Die Umstellung auf eine neue Unternehmenssoftware betrifft oft mehrere tausend Mitarbeiter weltweit. Die Vermittlung einer neuen Unternehmensphilosophie soll von möglichst allen Führungskräften in kürzester Zeit verstanden werden.



Als Grundsatz lässt sich festhalten: Je homogener der Qualifizierungsbedarf innerhalb der Unternehmen ist, desto schneller lohnt sich auch ein Investment in die Eigenproduktion von firmenspezifischen webbasierten Lernmedien, erst bei heterogeneren Zielgruppenanforderungen muss kreativ gerechnet werden.

Hohe Investitionssummen

Eine solche Betrachtung darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass Investitionen in Corporate-E-Learning die klassischen Investitionsdimensionen von Personal- oder Führungskräfteentwicklungen in aller Regel sprengen. Die Überzeugungsarbeit für die Bereitstellung von notwendigen Budgetmitteln seitens der Unternehmensleitungen sollte sich deshalb nicht auf die Errechnung kurzfristiger Kostenvorteile beschränken. Sie sollte vielmehr auf die Wertschöpfungspotenziale einer konsistenten, abgestimmten und konsequent umgesetzten Wissensstrategie im Unternehmen setzen.

Unternehmenskultur

Definiert sich ein Unternehmen als »wissensbasiert« oder zielt es in seiner Unternehmenskultur auf eine »lernende Organisation«, müssen die Verantwortungsträger sich fragen lassen, was ihnen eine solche Selbstsicht Wert ist, ohne dass dieser Wert aus der Sache heraus eindeutig darstellbar ist. Die Finanzierung von E-Learning-Aktivitäten können im Kontext einer definierten Wissensstrategie bedeutend leichter begründet werden, als wenn jeweils detailliert dargestellt werden muss, ob ein E-Learning-gestütztes Qualifizierungsprogramm um geringe Grade preiswerter ist als die klassische Präsenzveranstaltung.

Integriertes Geschäftsmodell

Abbildung 8 zeigt ein integriertes Geschäftsmodell für das Corporate-E-Learning der Personalentwicklung eines Unternehmens.

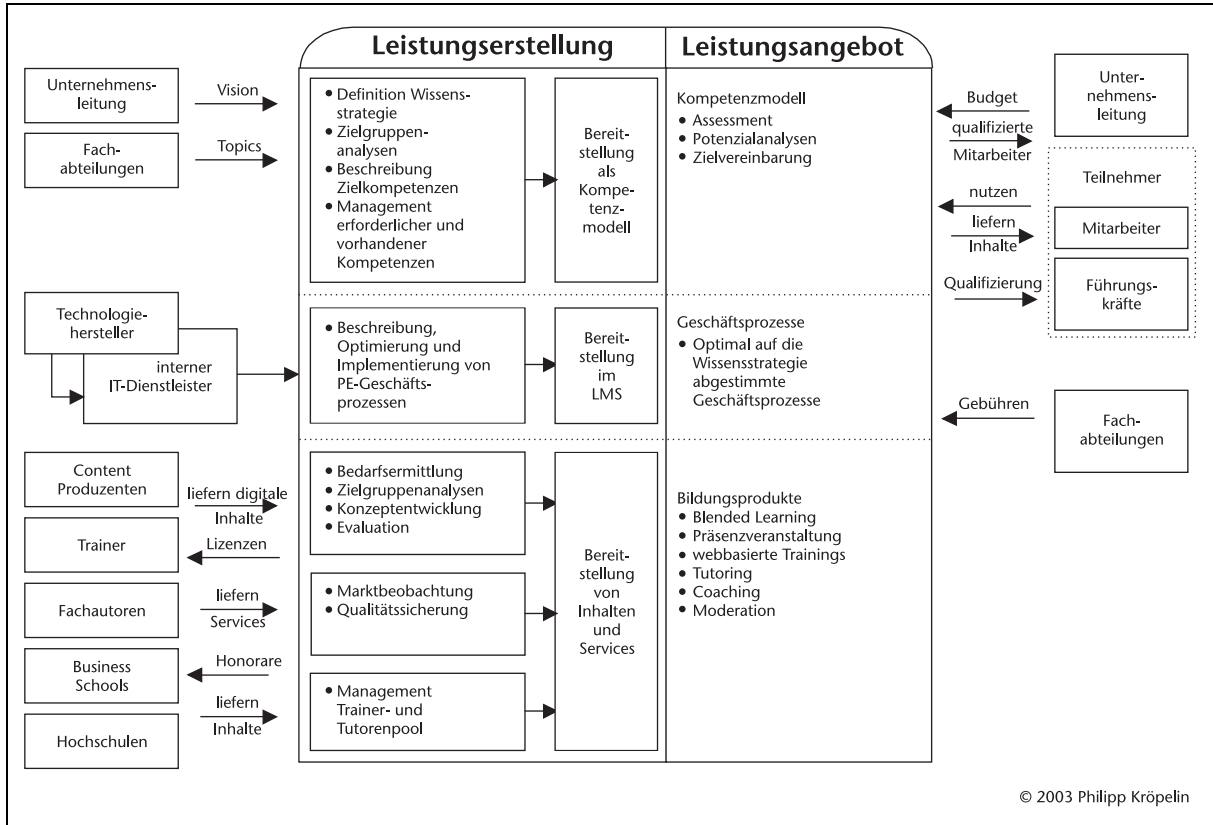


Abb. 8: Geschäftsmodell für Corporate-E-Learning

Die rechte Säule versammelt wiederum die durch eine Personalentwicklung anzubietenden Leistungsangebote, deren Zielgruppen zwar die Mitarbeiter und Führungskräfte, deren zahlende »Kunden« jedoch die Fachabteilungen oder Unternehmensleitungen sind. Linker Hand sind die zugehörigen Erstellungsleistungen und die zugehörigen Lieferanten aufgelistet. Ausgehend von einer definierten Wissensstrategie, deren maßgeblichen Inhalte die Geschäftsleitung vorgeben sollte, werden Kompetenzprofile von Mitarbeitergruppen beschrieben. Diese sollten in Geschäftsprozessen niedergelegt sein, die wiederum die effiziente Qualifizierungsversorgung der Mitarbeiter sicherstellen. Geschäftslogik des Corporate-E-Learning ist folglich die effiziente Umsetzung der Wissensstrategie eines Unternehmens.

Fazit zur Geschäftslogik

4 Schlussbemerkung

Natürlich ist es für den erfolgreichen Betrieb von E-Learning-Dienstleistungen erforderlich, Return-on-Investment-Betrachtungen vorzunehmen. Jedoch greift eine rein zahlenmäßige Betrachtung in der Regel zu kurz, da immaterielle Leistungsbeziehungen häufig nicht erfasst werden. Was ist es wert, wenn ein Hochschullehrer einen großen Teil seiner Zeit investiert, um Teile seiner Lehrinhalte in digitaler Form zur Verfügung zu stellen? Wie kann errechnet werden, welcher politische, gesellschaftliche oder institutionelle Mehrwert erzielt wird, wenn Wissensprodukte konsistent, zentral und integriert in einem Portal dargestellt werden? Schließlich: Wer errechnet die Verringerung von Opportunitätskosten, wenn der Mitarbeiter eines Unterneh-

ROI-Betrachtung greift zu kurz

mens nicht mehr permanent auf der Suche nach Wissensinhalten ist, die er für seine tägliche Arbeit benötigt? Sicherlich ist jede ROI-Berechnung für E-Learning-Aktivitäten zu unterstützen. Entscheidender Nachteil dieser Betrachtung ist, dass wichtige positive Effekte nicht in das Kalkül miteinbezogen sind. Beispielsweise kann der Attraktivitätszugewinn eines Unternehmens, eines Verbandes oder einer Hochschule durch E-Learning-Aktivitäten kaum in Zahlen gefasst werden. Auch positive Effekte, die sich aus einer verbesserten Transparenz von Lehre an Hochschulen oder von Kompetenzen in Unternehmen ergeben, bleiben unbeleuchtet.

Ziel von E-Learning sollte sein, zuverlässiger und konsistenter Wissensinhalte für die richtigen Zielgruppen bereit zu halten. Es sind dann vor allem Performance-Effekte, die den Ausschlag für die Investition in ein E-Learning-Projekt geben sollten. Dies erfordert allerdings die Einsicht, dass nicht alle entscheidungsunterstützenden Umfeldvariablen bekannt und berechenbar sein werden.

Literaturhinweise

- ENCARNAÇÃO, J. L./LEIDHOLD, W./REUTER, A.: Szenario – Die Universität im Jahre 2005, in: Bertelsmann Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung (Hrsg.): Studium Online. Hochschulentwicklung durch neue Medien, Gütersloh 2000, S. 17–29.
- JÄGER, W.: Analysten entdecken das Human Capital, in: Personalwirtschaft 12/2002.
- KIEDROWSKI, VON, J.: Lernplattformen für e-Learning-Prozesse beruflicher Weiterbildungsträger. Bewertung und Auswahl mit Methoden des Total Quality Managements, Köln 2001, S. 5–14.
- KÖLLINGER, P./ROSS, A.: Marktstudie E-Learning. Nachfrage – Anbieter – Empirische Ergebnisse, Düsseldorf 2003.
- RAPPA, M.: Business Models, in: Managing the Digital Enterprise. Online unter <http://ecommerce.ncsu.edu/topics/models/models.html>, zitiert nach: RENTMEISTER, J./KLEIN, S.: Geschäftsmodelle in der New Economy, in: WISU 3/01, S. 354–361. Die Quelle befindet sich jetzt unter http://digitalenterprise.org/models/models_text.html (Abruf: 16.02.2003).
- SCHOLZ, C.: Personalmanagement, 5. Auflage, München 2000.
- STÄHLER, P.: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen, Köln 2001.
- WIRTZ, B. W.: Electronic Business, 2. Auflage, Wiesbaden 2001.