

Hoppe, Gabriela

Der Geschäftsmodellkubus - ein strategisches Planungsinstrument zur nachhaltigen Integration von E-Learning

Tavangarian, Djamshid [Hrsg.]; Nölting, Kristin [Hrsg.]: Auf zu neuen Ufern! E-Learning heute und morgen. Münster / New York/ München / Berlin : Waxmann 2005, S. 197-206. - (Medien in der Wissenschaft; 34)



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Hoppe, Gabriela: Der Geschäftsmodellkubus - ein strategisches Planungsinstrument zur nachhaltigen Integration von E-Learning - In: Tavangarian, Djamshid [Hrsg.]; Nölting, Kristin [Hrsg.]: Auf zu neuen Ufern! E-Learning heute und morgen. Münster / New York/ München / Berlin : Waxmann 2005, S. 197-206 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-117562

in Kooperation mit / in cooperation with:

WAXMANN
VERLAG GMBH
Münster · New York · München · Berlin



<http://www.waxmann.com>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Djamshid Tavangarian,
Kristin Nölting (Hrsg.)

Auf zu neuen Ufern!

E-Learning heute und morgen



Waxmann Münster / New York
München / Berlin

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Medien in der Wissenschaft; Band 34

Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V.

ISSN 1434-3436

ISBN 3-8309-1557-8

© Waxmann Verlag GmbH, Münster 2005

<http://www.waxmann.com>

E-Mail: info@waxmann.com

Umschlagentwurf: Pleßmann Kommunikationsdesign, Ascheberg

Umschlagbild: Andreas Becker

Druck: Buschmann, Münster

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier, DIN 6738

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Inhalt

<i>Djamshid Tavangarian, Kristin Nölting:</i> Auf zu neuen Ufern?.....	9
---	---

Keynotes

<i>Fred Mulder:</i> Mass-individualization of higher education facilitated by the use of ICT.....	13
---	----

<i>Stefan Aufenanger:</i> Humboldts virtuelle Erben – die Rolle von E-Learning in Bildungsinstitutionen der Wissensgesellschaft.....	14
--	----

<i>Erik Duval:</i> Beyond Metadata	15
---	----

Lehr- und Lernszenarien

<i>Olaf Zawacki-Richter, Joachim Hasebrook:</i> Softskills online? Lernziel interkulturelle Kompetenz.....	17
---	----

<i>Susanne Draheim, Werner Beuschel:</i> Social not technological? – Funktionalitäten und Szenarien für neue Lehr- und Lernformen am Beispiel Weblogs.....	27
--	----

<i>Jürgen Handke:</i> E-Bologna und der Virtual Linguistics Campus.....	37
--	----

<i>Roland Streule, Samy Egli, René Oberholzer, Damian Läge:</i> Adaptive Wissensvermittlung am Beispiel der eLearning-Umgebung „Psychopathology Taught Online“ (PTO).....	47
---	----

<i>Eva Mayr, Birgit Leidenfrost, Marco Jirasko:</i> Effektivität und Effizienz von virtueller und präsen-ter Auseinandersetzung mit Lernmaterialien.....	57
--	----

<i>Bettina Blanck, Christiane Schmidt:</i> „Erwägungsorientierte Pyramidendiskussionen“ im virtuellen Wissensraum ^{open} sTeam“.....	67
---	----

Nachhaltige Erschließung und Archivierung von E-Learning-Content

Kai-Uwe Götzelt, Manfred Schertler:

Bedarfsorientierte Wissensvermittlung durch Kontextualisierung von Lernobjekten 77

Dirk Burmeister:

Kognitive Metaphern: Ein Beitrag zur Barrierefreiheit von Online-Lernumgebungen für hörbehinderte Menschen 87

Peter Baumgartner, Marco Kalz:

Wiederverwendung von Lernobjekten aus didaktischer Sicht 97

Vorgehen und Stolpersteine bei der Einführung von E-Learning in die Hochschule

Kolyang:

Hurdles and Requirements of an African Experience of E-Learning 107

Amelie Duckwitz, Monika Leuenhagen:

Top-Down- und Bottom-Up-Strategien für eine erfolgreiche E-Learning-Integration an der Hochschule 117

Reiner Fuest, Detlev Degenhardt:

Medien-Team der Universität Freiburg 127

Stefan Brenne, Bettina Pflöging:

prometheus – Strukturveränderungen in den Kunstwissenschaften? 137

Franziska Zellweger:

Subkulturelle Barrieren im eLearning-Support – Erkenntnisse aus amerikanischen Forschungsuniversitäten 147

Janine Horn:

Rechtsfragen beim Einsatz neuer Medien in der Hochschule: Erlaubnisfreie Nutzung urheberrechtlich geschützten Materials in Lehre und Forschung 157

Integration in die Organisation

Bernd Kleimann, Janka Willige, Steffen Weber:

E-Learning aus Sicht der Studierenden 167

Jeelka Reinhardt, Felix Friedrich:

Einführung von E-Learning in die Hochschule durch Qualifizierung von Hochschullehrenden 177

Klaus Wannemacher, Bernd Kleimann:

Geschäftsmodelle für E-Learning 187

<i>Gabriela Hoppe:</i> Der Geschäftsmodellkubus – ein strategisches Planungsinstrument zur nachhaltigen Integration von E-Learning	197
<i>Dirk Schneckenberg:</i> The Relevance of Competence in the ICT Policy Goals of the European Commission	207
<i>Josef Smolle, Reinhard Staber, Elke Jamer, Gilbert Reibnegger:</i> Aufbau eines universitätsweiten Lerninformationssystems parallel zur Entwicklung innovativer Curricula – zeitliche Entwicklung und Synergieeffekte	217
<i>Sabina Jeschke, Olivier Pfeiffer, Ruedi Seiler, Christian Thomsen:</i> „e“-Volution an deutschen Universitäten: Chancen und Herausforderungen durch eLearning, eTeaching & eResearch.....	227
<i>Gabriela Hoppe:</i> Organisatorische Verankerung von E-Learning in Hochschulen	237
<i>Robert Gücker, Burkhard Vollmers:</i> Wer, wenn nicht wir?	247

Bildungsnetzwerke der Zukunft

<i>Klaus Brökel, Dieter H. Müller, Jörg Bennöhr, Reinhard Rahn, Andre Decker:</i> Analyse der Entwicklung und der Anwendung von eLearning-Angeboten im Ingenieurwesen	257
<i>Volker Neundorf, Vera Yakimchuk:</i> GETsoft: am Anfang eines „Bildungsnetzwerks der Zukunft“?	267

E-Learning im Spannungsfeld zwischen Fachkultur und allgemein didaktischen sowie interdisziplinären Ansprüchen

<i>Johanna Künzel, Viola Hämmer:</i> DAS.....	277
<i>Rita Kupetz, Birgit Ziegenmeyer:</i> Digitale Medien in der fachdidaktischen Hochschullehre: fachspezifisch, inhaltsorientiert und diskursiv.....	287
Steering Committee und Programmbeirat.....	297
Ergänzende Gutachterinnen und Gutachter, Lokale Organisation.....	298
Veranstalter, Kooperation und Sponsoren.....	299
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	300

Der Geschäftsmodellkubus – ein strategisches Planungsinstrument zur nachhaltigen Integration von E-Learning

Zusammenfassung

Die strategische Positionierung von Hochschulen wird zunehmend wichtiger. Benötigt werden problemadäquate Planungs- und Kontrollinstrumente, die geeignet sind, den effektiven und effizienten Einsatz von E-Learning sowie die nachhaltige Verankerung von E-Learning in Hochschullehre und -studium sicherzustellen. Mit Blick auf die ökonomische Nachhaltigkeit von E-Learning wird der Geschäftsmodellkubus vorgestellt. Er erlaubt es, die drei Partialmodelle eines E-Learning-Geschäftsmodells (E-Learning-Aktivitätenmodell, E-Learning-Finanzierungsmodell und E-Learning-Marktmodell) in Beziehung zu setzen, um Erfolg versprechende Alternativenkombinationen aufzudecken. Dies ermöglicht es Hochschulen, sinnvolle Handlungsempfehlungen abzuleiten.

1 Nachhaltige Integration von E-Learning in Hochschulen

Aktuelle Diskussionen um eine stärkere Profilbildung in deutschen Hochschulen zeigen die Bedeutung der strategischen Positionierung von Hochschulen. Ein Mittel der strategischen Positionierung, das auch im Hochschulrahmengesetz (HRG) propagiert wird, ist E-Learning. Eine Vielzahl von Hochschulen ist in Erforschung und Einsatz von E-Learning aktiv (vgl. z.B. DLR, 2004). Die Vielzahl bereits abgeschlossener, momentan laufender und zukünftig geplanter E-Learning-Projekte zeigt, dass E-Learning vielfältige, zum Teil komplexe Handlungsalternativen bietet. Notwendig sind problemadäquate Planungs- und Kontrollinstrumente, die den effektiven und effizienten Einsatz von E-Learning und dessen nachhaltige Verankerung in Hochschulen sicherstellen. Speziell die ökonomische Nachhaltigkeit rückt mehr in den Blickpunkt des Interesses. Hochschulen verfügen allerdings häufig nicht über explizite Planungsabteilungen für die Entwicklung umfassender, nachhaltiger Hochschulstrategien. Öffentliche Dokumentationen hochschulischer (E-Learning-)Strategien sind rar (vgl. Gröbbl 2003, Hoppe 2005). Da a) die Erstellung umfassender strategischer E-Learning-Konzepte zunehmend wichtiger wird und Hochschule in dieser Hinsicht Nachholbedarf haben, b) Nachhaltigkeits-

forderungen häufig auf ökonomische Aspekte abzielen und c) die pädagogisch-didaktische sowie technologische Planung von E-Learning bereits häufig in der Literatur betrachtet wird, liegt der Fokus dieses Beitrags auf der ökonomischen Perspektive. Vorgestellt wird als Planungsinstrument für die nachhaltige Verankerung von E-Learning in Hochschulen der Geschäftsmodellkubus. Er stellt ein Hilfsmittel der strategischen Planung dar, das die Erstellung des Geschäftsmodells einer Hochschule erleichtert. Ziel dieses Beitrags ist die Präsentation eines Hilfsmittels, um den durchdachten, strukturierten, systematischen und dadurch erfolgreichen Einsatz von E-Learning in Hochschulen voranzutreiben. So soll ein Beitrag zur Sicherung der Nachhaltigkeit hochschulischer Investitionen in qualitativ hochwertige E-Learning-Forschung und E-Learning-gestützte Lehre geleistet werden.

2 Das E-Learning-Geschäftsmodell einer Hochschule

Aus unterschiedlichen Definitionen (vgl. zu Geschäftsmodellen insbesondere Timmers, 2000; Wirtz, 2001; Osterwalder & Pigneur, 2002; Stähler, 2002) bleibt zusammenfassend festzuhalten, dass ein Geschäftsmodell beschreibt, wie eine Organisation durch das Angebot spezifischer Produkte und Dienstleistungen Gewinne erwirtschaften und damit kurz-, mittel- und langfristig ihre Existenz sichern will. Durch ein individuell optimiertes Geschäftsmodell soll ökonomische Nachhaltigkeit gewährleistet werden, indem die ökonomischen Aspekte unternehmerischer Tätigkeit systematisch und strukturiert durchdacht, geplant und niedergelegt werden. Es wird hier einer dreigliedrigen Unterteilung des Gesamtmodells in interdependente Partialmodelle gefolgt (vgl. Abb. 1 sowie Wirtz, 2001):

- Das Aktivitätenmodell beschreibt, welche Aktivitäten eine Organisation im Zusammenhang mit dem Angebot von Produkten und Dienstleistungen ausführt. Es beinhaltet u.a. Aussagen darüber, welche Aufgaben selbst übernommen und welche Aufgaben an Dritte übertragen werden.
- Das Finanzierungsmodell beinhaltet Aussagen darüber, welche Einnahmequellen zur Finanzierung der Geschäftstätigkeit herangezogen werden können.
- Das Marktmodell beschreibt die Strukturen desjenigen Marktes bzw. derjenigen Märkte, in dem bzw. denen eine Organisation tätig ist.

Auch für Hochschulen empfiehlt sich die Geschäftsmodellerstellung. Eine wichtige Besonderheit gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen, auf die der Geschäftsmodellbegriff vornehmlich angewendet wird, besteht jedoch darin, dass nicht nur die Gewinnmaximierung im Vordergrund hochschulischen Handelns steht. Hochschulen haben einen staatlichen Bildungsauftrag zu erfüllen, so dass ihr Angebot nicht nur wirtschaftlich, sondern auch aus pädagogisch-didaktischer Sicht zweckmäßig sein muss. Dies kann eventuell eine Einschränkung der theoretisch möglichen Aktivitäten und Finanzierungsmöglichkeiten bedeuten.

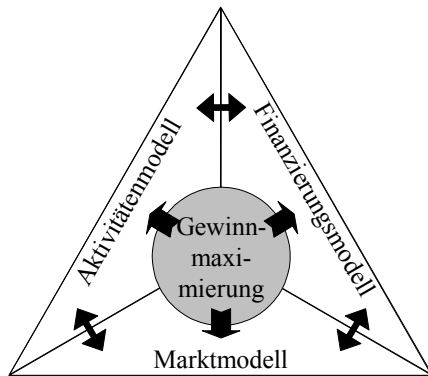


Abb. 1: Interdependente Partialmodelle eines umfassenden, ganzheitlichen Geschäftsmodells (Hoppe & Breitner, 2003)

Das E-Learning-Geschäftsmodell einer Hochschule konzentriert sich auf die ökonomischen Aspekte hochschulischer Tätigkeit bezogen auf die Beschäftigung mit E-Learning (vgl. zu E-Learning-Geschäftsmodellen Seufert, 2001 und 2001a; Bentlage et al., 2002; Enders, 2002; Kröpelin, 2003; Hoppe & Breitner, 2003, 2004 und 2004a; Hoppe, 2005). Es beschreibt, wie eine Hochschule durch das Angebot von E-Learning-Produkten und -Dienstleistungen kurz-, mittel- und langfristig Wirtschaftlichkeit erreichen möchte. Dies betrifft v.a. die Forderung, dass die Finanzierung von E-Learning langfristig gesichert ist. Diese Forderung ist insbesondere für staatlich getragene Hochschulen in der momentanen Situation dadurch zu begründen, dass reguläre Haushaltsmittel nur eingeschränkt zur Finanzierung von E-Learning zur Verfügung stehen. Sie müssen zum einen den operativen Betrieb der hochschulischen Organisationseinheiten sicherstellen und werden zum anderen zunehmend gekürzt. Die Heterogenität, fehlende Systematik und fehlende Übertragbarkeit vieler E-Learning-Projekte (vgl. z.B. Gröbhel, 2003; Kandzia & Trahasch, 2003) führt ebenfalls zur Forderung nach der strategisch geplanten und nachhaltigen Verankerung von E-Learning in Hochschulen.

3 Der Geschäftsmodellkubus

Essenziell für einen erfolgreichen Eintritt in den E-Learning-Markt ist für eine Hochschule, dass sie nicht blindlings versucht, E-Learning-Produkte und -Dienstleistungen einzusetzen bzw. nebenbei zu vermarkten. Vielmehr müssen der bestehende Markt (speziell die (potenzielle(n)) Zielgruppe(n)), die (potenziell) bestehenden Finanzierungsquellen sowie die Kernkompetenzen genauestens analysiert werden, um das adäquate Geschäftsmodell zu erarbeiten. Als problemadäquates Hilfsmittel der Geschäftsmodellerstellung eignet sich der Geschäftsmodellkubus. Erfolgskritisch für ein geeignetes Geschäftsmodell ist die konsistente Definition und Abstimmung der drei Partialmodelle (Aktivitätenmodell, Finanzierungsmodell und Marktmodell). Nur so kann eine zukunftsfähige, homogene E-Learning-Strategie realisiert werden. Ein geeignetes Geschäftsmodell setzt voraus, dass Ent-

scheidungen zu Aktivitäten und Finanzierung auf Basis einer differenzierten Marktanalyse und anhand von Kosten-Nutzen-Abwägungen erfolgen.

Die Entscheidung für ein (vorläufiges) Geschäftsmodell, das unter den momentanen Rahmenbedingungen geeignet ist, kann man sich bildlich als Positionierung in einem Kubus vorstellen, dessen drei Dimensionen durch Charakteristika der drei bereits beschriebenen Partialmodelle aufgespannt werden (vgl. Abb. 2). Es ergeben sich so Schnittpunkte zwischen verschiedenen theoretisch möglichen Aktivitäten- und Finanzierungsmodellen sowie verschiedenen Marktcharakteristika, die durch einzelne Felder des Kubus repräsentiert werden. Anstatt einzelner Charakteristika des E-Learning-Markts könnte die Marktmodell-Dimension auch typische Marktmodelle enthalten. Diese müssten jedoch durch geeignete Marktanalysen und -studien erst individuell identifiziert werden. Die Einbeziehung der aktuell relevanten Marktstrukturen erweitert die sich aus der Gegenüberstellung möglicher Aktivitäten- und Finanzierungsmodelle ergebende Matrix und deren Aussagen um eine weitere Dimension. Diese Dimension wird gebildet, indem einzelne, wichtige Charakteristika des E-Learning-Marktes (z.B. die Wettbewerbssituation oder die Zahlungsbereitschaft der E-Learning-Nutzer) identifiziert und analysiert sowie mit der Aktivitäten-Finanzierungs-Matrix in Verbindung gebracht werden. Indem beliebig viele für eine Hochschule aktuell relevante Marktcharakteristika berücksichtigt werden, kann diese dritte Dimension beliebig erweitert werden.

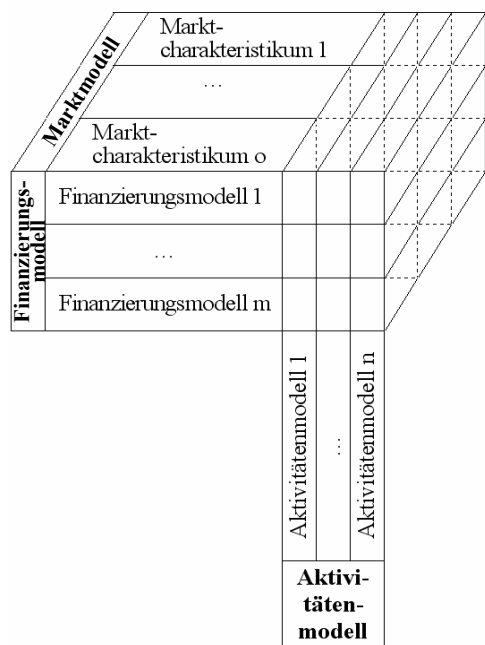


Abb. 2: Die drei Dimensionen des Geschäftsmodellkubus werden von Charakteristika der drei Partialmodelle eines Geschäftsmodells aufgespannt (Veränderung und Weiterentwicklung einer Tabelle aus Hoppe & Breitner 2004a)

Für einzelne Marktcharakteristika können in diesem Kubus sinnvolle Kombinationen von Aktivitäten- und Finanzierungsmodell(en) dargestellt werden, indem das sich im jeweiligen Schnittpunkt befindliche Feld des Kubus markiert wird. So können die geeigneten Kombinationen für alle relevanten Marktcharakteristika ge-

prüft und eingetragen werden. Eine Aggregation der Einträge für alle relevanten Charakteristika erlaubt über eine Häufigkeitsanalyse die Feststellung, welche Kombination(en) aus Aktivitäten- und Finanzierungsmodell(en) für die momentane Marktsituation am geeignetsten für eine Hochschule ist bzw. sind. Zu beachten ist, dass bestimmte theoretisch mögliche Aktivitäten- und Finanzierungsmodelle von vornherein nicht in Frage kommen.

Um den Geschäftsmodellkubus als Planungsinstrument sinnvoll einsetzen zu können, muss eine Hochschule die einzelnen Dimensionen individuell analysieren, um die für sie relevanten Charakteristika herauszuarbeiten. Zu beachten ist, dass Zeitpunkt bezogene Analysen nur momentane Rahmenbedingungen widerspiegeln. Eine regelmäßige Aktualisierung der Analysen ist dringend notwendig – vor allem, da der Bereich E-Learning starkem Wandel unterliegt. Im Folgenden werden typische für Hochschulen geltende Rahmenbedingungen in allen drei Dimensionen vorgestellt, die als Ausgangspunkt für die Erstellung eines individuellen Geschäftsmodells herangezogen werden können, um anschließend einen Geschäftsmodellkubus beispielhaft mit Charakteristika zu füllen.

4 Der Geschäftsmodellkubus in der Hochschulpraxis

4.1 Annahmen zu den drei Partialmodellen

Das Aktivitätenmodell beschreibt, welche Aktivitäten eine Hochschule im Zusammenhang mit Herstellung, Vermarktung und Einsatz von E-Learning ausführt, welche Aufgaben sie übernimmt und welche an externe Dienstleister oder Kooperationspartner übertragen werden. Typische E-Learning-Anbieter anhand der von ihnen im Wertschöpfungsprozess übernommenen Aktivitäten sind integrative Anbieter, Content-Anbieter, Software-Anbieter, Hardware-Anbieter und Service-Anbieter (vgl. Hoppe & Breitner, 2004 sowie ausführlich Hoppe, 2005). Eine Hochschule muss u.a. anhand der aktuellen Marktsituation (speziell der Nachfragerbedürfnisse und der Wettbewerber) sowie ihrer Kernkompetenzen und Kooperationsmöglichkeiten entscheiden, welches Aktivitätenmodell für sie in Frage kommt.

Das Finanzierungsmodell beschreibt, durch welche Einnahmequelle(n) eine Hochschule E-Learning finanziert. Typisch ist die Finanzierung durch Einnahmen aus Haushalts- oder Projektmitteln (einschließlich Fördergeldern). Die Erschließung alternativer Einnahmequellen ist noch nicht sehr verbreitet, obwohl E-Learning neue Geschäftsfelder und weitere Einnahmequellen eröffnen kann (vgl. auch DLR, 2004). Unter Berücksichtigung hochschulspezifischer Besonderheiten werden aufbauend auf den Erkenntnissen von Wirtz (2001), Rappa (2003), Hoppe und Breitner (2003, 2004 und 2004a) sowie auf Praxisbeispielen (vgl. z.B. Köllinger &

Ross, 2002) folgende Finanzierungsmodelle für E-Learning unterschieden (vgl. ausführlich Hoppe 2005): Verkaufsmodell, Brokeragemodell, Mitgliedsmodell, Abonnentenmodell (pay-per-use), Sponsorship, Werbungsmodell, Nutzerdatenverkaufsmodell, Projektmittel und E-Learning-Fördermittel sowie Haushaltsmittel. Eine Hochschule muss u.a. unter Berücksichtigung der verfügbaren Finanzierungsquellen und der individuellen Marktstrukturen (speziell der Zahlungsbereitschaft der E-Learning-Nutzer) entscheiden, welche Einnahmequellen sie heranzieht.

Das Marktmodell beschreibt die E-Learning-Marktstrukturen. Dabei werden alle relevanten Akteure betrachtet. Von Interesse für Hochschulen sind E-Learning-Nachfrager und E-Learning-Anbieter. Zu beachten ist, dass die Rollen der Nutzer und der Zahler für E-Learning häufig auseinander fallen, was zu einer Dreiecksbeziehung führt. Für Hochschulen, die sich in diesem Markt positionieren wollen, sind folgende strukturelle Marktbedingungen besonders interessant:

- E-Learning ist ein Wachstumsmarkt (vgl. Hoppe, 2005).
- Der E-Learning-Markt ist ein globaler Markt (vgl. Köllinger & Ross, 2002).
- Ein Wandel vom Anbieter- zum Kundenmarkt ist zu beobachten (vgl. Köllinger & Ross, 2002).
- Deutsche Hochschulen spielen auf dem E-Learning-Markt bisher eine eher untergeordnete Rolle. Dies ist vorrangig durch ihre Ausrichtung auf Studierende im Erststudium begründet (vgl. FiBS, 2003).
- Als gleichermaßen im Markt vertretene Zielgruppen für E-Learning-Angebote von Hochschulen kommen Unternehmen (Education-to-Business, E2B), andere Lerninstitutionen (Education-to-Education, E2E) und Einzellerler (Education-to-Learner, E2L) in Frage. Im E2B-Bereich herrscht eine relativ große und zugleich sehr differenzierte Nachfrage nach E-Learning; vielfach wird Standardcontent verlangt. Im Bereich E2E wird E-Learning überwiegend begleitend zur Präsenzlehre eingesetzt. Im Bereich E2L sind unkomplexe Angebote für flexibles Just in Time Lernen gefragt (vgl. Bentlage & Hummel, 2002).
- Die Zahlungsbereitschaft einzelner Lerner ist i.d.R. sehr gering, da Bildung hierzulande überwiegend (noch) als kostenfreies Gut angesehen wird (vgl. Bentlage & Hummel, 2002; Hasebrook et al., 2003).
- Es ist eine starke Technologieaffinität in der Gesellschaft zu beobachten. Zunehmend werden Technologien des Mobile Business genutzt. Die Mobilfunkdichte in Deutschland liegt zurzeit bei ca. 80%; weltweit sind mehr als die Hälfte aller Mobiltelefone internetfähig (vgl. BMBF, 2003).
- Image, Sicherheit und Qualität stehen im Vordergrund der Auswahl von Angeboten (vgl. Köllinger & Ross, 2002).

4.2 Beispielhafter Geschäftsmodellkubus

In Abbildung 3 werden die Annahmen aus Abschnitt 4.1 in den Geschäftsmodellkubus übernommen. Anhand dreier Marktcharakteristika wird das Vorgehen skizziert. Für das Charakteristikum „alle Nachfragersegmente sind auf dem E-Learning-Markt vertreten“ ist die Aktivitäten-Finanzierungs-Matrix ausgefüllt (sinnvolle Kombinationsmöglichkeiten zwischen Aktivitäten- und Finanzierungsmodellen werden durch Markierung des entsprechenden Schnittpunkts mit einem „+“ gekennzeichnet, weniger sinnvolle, aber im Einzelfall dennoch zu erwägende Kombinationen werden durch ein „o“ gekennzeichnet). Die Darstellung der sinnvollen Kombinationsmöglichkeiten unterscheidet sich je nach Charakteristika des E-Learning-Markts und je nach individuellen Hochschulstrukturen.

4.3 Ableitung von Handlungsempfehlungen für Hochschulen

In diesem Beitrag können keine allgemeingültigen oder spezifischen Handlungsempfehlungen gegeben werden. Mit Hilfe des Geschäftsmodellkubus können Hochschulen jedoch Handlungsempfehlungen aus den Analysen zu den einzelnen Partialmodellen ableiten. In diesem Zusammenhang ist der generelle Nutzen, den das strukturierte und systematische Zusammentragen und Analysieren von Rahmenbedingungen und Handlungsalternativen birgt, von Vorteil. Zum Beispiel ist das potenzielle Finanzierungsmodell „Kundendatenverkauf“ negativ belegt und mit bestimmten Sicherheitsanforderungen nicht vereinbar; speziell für sensible Personendaten verarbeitende Hochschulen als häufig von öffentlichen Geldern getragene Organisation mit gesellschaftlichem Bildungsauftrag ist dieses Modell nicht geeignet. Aus den in Abschnitt 4.1 aufgeführten Marktstrukturen ergeben sich ebenfalls allgemeine Handlungsempfehlungen, wie z.B. der Ausbau der hochschulischen Rolle auf dem E-Learning-Markt durch Erschließung neuer Zielgruppen, die zur Einnahmegenerierung herangezogen werden können. Auch die internationale Ausrichtung von Angeboten sowie ggf. das Angebot mehrsprachiger Angebote ist zu empfehlen. Die Ausrichtung muss auf spezifische Zielgruppen erfolgen, da Interessenlagen verschiedener Nachfrager erheblich variieren und deren Bedürfnisse Ausgangspunkt erfolgreicher E-Learning-Angebote sein müssen. Wichtig ist dabei die Konzentration auf Qualitätssicherung i.w.S. sowie der Versuch – im Einklang mit der angestrebten Führungsrolle in der Forschung – nicht nur etablierte und weit verbreitete E-Learning-Technologien zu nutzen, sondern neue Schlüsseltechnologien aufzuspüren und frühzeitig einzusetzen. Handlungsempfehlungen sind auch aus Interdependenzen zwischen den Partialmodellen ableitbar. Speziell, um letztere zu verdeutlichen und sich wesentliche Zusammen-

hänge vor Augen zu führen, stellt der Geschäftsmodellkubus ein sinnvolles Hilfsmittel dar.

		Marktmodell													
		niedrige Zahlungsbereitschaft Lerner				viele Nachfrager f. Standardcontent				alle Nachfragersegmente vertreten					
Finanzierungsmodell	Verkauf	+	+	+	+	+	+	+	+					kommt auf die jeweilige Leistung an	
	Brokerage	o	+							o	+	+	+		
	Mitgliedschaft	o	+									+	+		
	Abonnement	o	+								+		+		
	Sponsorship	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
	Werbung	+	+	o	o	o	o	o	o	+	+	o	+		
	Kundendatenverkauf	+	+		o		o		o	o	+	+	+		
	Haushaltsmittel	o	o	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
	Projekt-/Fördermittel	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		
			CBT	WBT	CBT	WBT	CBT	WBT	CBT	WBT	CBT	WBT	CBT		WBT
		Full Services		Content		Software		Hardware		Navigator		Handler		andere Leistungen	
		Service-/Unterstützungsleistungen													
		Aktivitätenmodell													

+ geeignet
o evtl. geeignet

Abb. 3: Beispielphaft ausgefüllter Geschäftsmodellkubus

Betrachtet man zunächst die Zusammenhänge zwischen Aktivitäten- und Finanzierungsmodell(en), wird deutlich, dass nicht alle Kombinationsmöglichkeiten für Hochschulen gleichermaßen sinnvoll sind. Webbasierte Online-Angebote (Web Based Training) bieten effizientere Möglichkeiten als stationäre Offline-Angebote (Computer Based Training), Einnahmen aus Brokerage, Mitgliedschaft und Abonnement zu generieren. Eine Web-Präsenz bietet eine geeignete Plattform, zudem kann eine breite Nutzermasse über einen effizienten Kanal angesprochen werden. Eine Positionierung als integrativer oder Service-Anbieter bietet i.d.R. den umfassendsten Kontakt zu den Nutzern, so dass bestimmte Einnahmequellen überhaupt erst oder effizienter erschlossen werden können als von anderen Anbietersegmenten. Basis der Positionierung einer Hochschule muss das Marktmodell sein. Beispielsweise ist die grundsätzliche Empfehlung, neue Zielgruppen und Einnahmequellen zu erschließen, in einem Markt, in dem alle Nachfragersegmente vertreten sind, vielversprechender als in einem reinen Hochschulmarkt. Die Positionierung als Skaleneffekte nutzender Content-Anbieter ist Erfolg versprechend, wenn die Kompetenz zur Contenterstellung und -aufbereitung vorhanden ist, der Content statisches Wissen beinhaltet und die Nachfrage nach Standard-Content hoch ist. Die allgemeinen Handlungsempfehlungen, die sich aus Einzelanalysen ergeben, werden durch die Kombination der Partialmodelle um weitere Aussagen erweitert.

5 Fazit

Die Notwendigkeit der strategischen Positionierung von Hochschulen macht geeignete Planungs- und Koordinationsinstrumente zur Fundierung Erfolg versprechender Strategieentscheidungen notwendig. Als Hilfsmittel für die ökonomische Entscheidung für ein E-Learning-Szenario bietet sich der Geschäftsmodellkubus an, der die drei Partialmodelle eines E-Learning-Geschäftsmodells (E-Learning-Aktivitätenmodell, E-Learning-Finanzierungsmodell und E-Learning-Marktmmodell) in Beziehung setzt. Er stellt insofern ein sinnvolles strategisches Planungsinstrument dar, als er die Komplexität der ökonomischen Entscheidung für ein geeignetes E-Learning-Szenario handhabbar macht. Dies geschieht durch die Abbildung eines Ausschnitts aus der Realität, indem die interdependenten Partialmodelle eines Geschäftsmodells auf essenzielle, individuell entscheidende Charakteristika reduziert werden. Auch die Zusammenhänge zwischen den Partialmodellen werden auf das Wesentliche beschränkt. Die modellhafte Vereinfachung der Realität wird dabei in Kauf genommen, um die Konzentration auf strategisch planungsrelevante Größen zu erlauben. Dies ist legitim, da der Geschäftsmodellkubus nicht den Anspruch auf vollständige Abbildung der Realität erhebt, sondern explizit als Hilfsmittel der strategischen Hochschulplanung betrachtet wird. Mit Hilfe des Geschäftsmodellkubus werden nicht nur im Sinne eines Planungsinstruments Entscheidungen für die Realisierung eines bestimmten Geschäftsmodells erleichtert; er kann auch als Koordinationsinstrument Verwendung finden, indem die herausgearbeiteten Partialmodellcharakteristika strukturiert und zusammenfassend präsentiert werden und zugleich die gewählten Geschäftsmodellalternativen markiert werden. So wird ein Rahmenwerk für alle Beteiligten geschaffen, an dem sie sich bei der Umsetzung des E-Learning-Geschäftsmodells orientieren können.

Die Beschäftigung mit ökonomischen Aspekten des E-Learnings wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen, da finanzielle Mittel für E-Learning im Hochschulbereich zunehmend durch die Hochschulen selbst erwirtschaftet werden müssen. Hilfsmittel bei der Planung des E-Learning-Einsatzes werden zunehmend wichtiger, um Nachhaltigkeit zu erreichen. Der Geschäftsmodellkubus bietet Hochschulen ein einfach handhabbares Instrument, um diese Ziele zu unterstützen.

Literatur

- Bentlage, U. et al. (Hrsg.) (2002). E-Learning. Märkte, Geschäftsmodelle, Perspektiven. Gütersloh: Bertelsmann.
- Bentlage, U. & Hummel, J. (2002). Märkte in den USA und in Deutschland im Vergleich. In U. Bentlage et al. (Hrsg.), E-Learning. Märkte, Geschäftsmodelle, Perspektiven (S. 121-153). Gütersloh: Bertelsmann.

- BMBF (Hrsg.) (2003). Informationsgesellschaft Deutschland 2006. Verfügbar unter: http://www.bmbf.de/pub/aktionsprogramm_informationsgesellschaft_2006.pdf.
- DLR (Hrsg.) (2004). Neue Medien in der Bildung – Hochschulen. Kursbuch eLearning 2004. Produkte aus dem Förderprogramm. Mülheim an der Ruhr: BMBF.
- Enders, A. (2002). Interneteinsatz in der betriebswirtschaftlichen Aus- und Weiterbildung. Wiesbaden: T. Univ. Verlag.
- FiBS (Hrsg.) (2003). FiBS und MMB zu eLearning an Hochschulen. Pressemitteilung 30. Juni 2003. Verfügbar unter: http://www.fibs-koeln.de/presse_300603.html.
- Gröbhel, U. (2003). E-Learning auf strategische Ziele ausrichten: Von der Pionierphase zum systematischen Einsatz von E-Learning. [http://dwi.fhbb.ch/wiba/wiba.nsf/img/ELearningStrategie_10/\\$file/ELearningStrategie_10.pdf](http://dwi.fhbb.ch/wiba/wiba.nsf/img/ELearningStrategie_10/$file/ELearningStrategie_10.pdf).
- Hasebrook, J. et al. (2003). Perspectives for European e-learning businesses. Thessaloniki: Office for Official Publ. of the Europ. Communities.
- Hoppe, G. (2005). Entwicklung strategischer Einsatzkonzepte für E-Learning in Hochschulen. Köln/Lohmar: Eul-Verlag.
- Hoppe, G. & Breitner, M.H. (2003). Business Models for E-Learning. Discussion Paper No. 287, Diskussionspapiere Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Hannover. Hannover.
- Hoppe, G. & Breitner, M.H. (2004). Sustainable Business Models for E-Learning. IWI Discussion Paper Series No. 7, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Hannover. Hannover.
- Hoppe, G. & Breitner, M.H. (2004a). Business Models for E-Learning. In H.H. Adelsberger et al. (Hrsg.), E-Learning: Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI) 2004, Band 1 (S. 3-18). Köln: Akademische Verlagsgesellschaft.
- Kandzia, P.-T. & Trahasch, S. (2003): E-Learning aus der Hochschule. In U. Beck; W. Sommer (Hrsg.), LearnTec 2003. Tagungsband, Band 1 (S. 273-279). Karlsruhe: Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH.
- Köllinger, P. & Ross, A. (2002). Marktstudie E-Learning. Nachfrage – Anbieter – Empirische Ergebnisse. Düsseldorf: Symposium.
- Kröpelin, P. (2003). Mit Geschäftsmodellen für E-Learning den dauerhaften Projekterfolg sicherstellen. In A. Hohenstein; K. Wilbers (Hrsg.), Handbuch E-Learning. Beitrag 3.5 (1-26). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2002). An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy. Verfügbar unter: <http://www.hec.unil.ch/yp/Pub/02-Bled.pdf>.
- Rappa, M. (2003). Business Models on the Web. Verfügbar unter: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.
- Seufert, S. (2001): E-Learning Business Models. Verfügbar unter: <http://www.scil.ch/seufert/docs/elearning-busniess-models-book.pdf>
- Seufert, S. (2001a). E-Learning Business Models. Framework and Best Practice Examples. <http://www.scil.ch/seufert/docs/elearning-business-models.pdf>.
- Stähler, P. (2002). Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Köln/Lohmar: Eul-Verlag.
- Timmers, P. (2000). Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading. Chichester u.a.: Wiley.
- Wirtz, B. (2001). Electronic Business. Wiesbaden: Gabler.