

Wannemacher, Klaus; Kleimann, Bernd

## Geschäftsmodelle für E-Learning. Konzepte und Beispiele aus der Hochschulpraxis

*Tavangarian, Djamshid [Hrsg.]; Nölting, Kristin [Hrsg.]: Auf zu neuen Ufern! E-Learning heute und morgen. Münster / New York München / Berlin : Waxmann 2005, S. 187-196. - (Medien in der Wissenschaft; 34)*



Quellenangabe/ Reference:

Wannemacher, Klaus; Kleimann, Bernd: Geschäftsmodelle für E-Learning. Konzepte und Beispiele aus der Hochschulpraxis - In: Tavangarian, Djamshid [Hrsg.]; Nölting, Kristin [Hrsg.]: Auf zu neuen Ufern! E-Learning heute und morgen. Münster / New York München / Berlin : Waxmann 2005, S. 187-196 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-117554 - DOI: 10.25656/01:11755

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-117554>

<https://doi.org/10.25656/01:11755>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**WAXMANN**  
[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)

<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  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://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](mailto: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 <sup>open</sup> 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

*Klaus Wannemacher, Bernd Kleimann*

## **Geschäftsmodelle für E-Learning Konzepte und Beispiele aus der Hochschulpraxis**

### **Zusammenfassung**

Die Nachhaltigkeit von E-Learning-Entwicklungen an Hochschulen stellt bekanntermaßen ein gravierendes Problem dar. Wie kann der Fortbestand der entwickelten Lösungen nach dem Auslaufen externer Förderung sichergestellt werden? Eine Antwort auf diese Frage bieten Verwertungsstrategien, mit denen Ressourcen für den dauerhaften Betrieb, die Fortentwicklung von Lernumgebungen und die Erschließung neuer Anwendungsfelder mobilisiert werden sollen. Geschäftsmodelle als entgeltliche Formen der Bereitstellung von Produkten und Services sind eine Form solcher Verwertungsstrategien. Der Artikel geht zunächst auf Begriff und Rahmenbedingungen von Geschäftsmodellen ein, um dann Beispiele aus der Hochschulpraxis vorzustellen.

### **1 Verwertung von E-Learning als Herausforderung für die Hochschulen**

Die systematische Verwertung von E-Learning ist für die Hochschulen bislang weitgehend Neuland. Dass dieses unbekanntes Terrain – trotz erheblicher struktureller Hindernisse innerhalb des Hochschulsystems – jedoch erschlossen werden muss, liegt auf der Hand: Anders ist es bei sinkenden öffentlichen Budgets kaum möglich, die notwendigen Ressourcen zur Fortführung und Weiterentwicklung der meist mit Zusatzmitteln umgesetzten E-Learning-Projekte sicherzustellen. Daher ist der Ruf nach Erfolg versprechenden Geschäftsmodellen für E-Learning ebenso ubiquitär, wie belastbare Konzepte und Vorbild gebende Beispiele selten sind.

Was ist dabei unter „Geschäftsmodell“ zu verstehen? Anders als *Transfermodelle*, die hier als Formen einer unentgeltlichen Verwertung von E-Learning-Entwicklungen verstanden werden (wechselseitiger Transfer von Leistungen oder Produkten ohne Bezahlung), bieten *Geschäftsmodelle* E-Learning-Produkte und -Leistungen gegen Entgelt an. Die Einnahmen werden, sofern es sich bei den Anbietern nicht um profitorientierte Ausgründungen aus Hochschulen handelt, ausschließlich zur Finanzierung der für Verstetigung und Ausbau des Produkts notwendigen Per-

sonal- und Sachressourcen eingesetzt. Bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells sind verschiedene Handlungsdimensionen zu berücksichtigen, von denen die wichtigsten in Abbildung 1 angegeben sind und deren Ausgestaltung zu unterschiedlichen Geschäftsmodelltypen führt. Legt man als Differenzierungskriterium das jeweilige *Leistungsangebot* zugrunde,<sup>1</sup> so ergeben sich – wie in der Tabelle spezifiziert – fünf basale Geschäftsmodelltypen, die auch miteinander zu „Integrated Services“-Modellen kombiniert werden können.

Geschäftsmodelltypen Handlungsdimensionen	Academic Studies and Degree Providing	Knowledge Resources Providing	E-Learning Brokerage	Software Sales and Services	Consultancy and Training
	Leistungsangebot	Online-Studiengänge im Weiterbildungsbereich (z.B. nicht-konsekutive Master-Studiengänge)	Studienmodule 1. mit Betreuung 2. ohne Betreuung	Vermittlung von Angebot und Nachfrage; Erschließung von E-Learning-Ressourcen	Software-Systeme, Anwendungsentwicklung, Beratung, Schulung
Geschäftsziele	Erzielung von Einnahmen für die Durchführung des Studiengangs	Erzielung von Einnahmen für die Durchführung des Studienbetriebs und die Pflege der Module	Erzielung von Einnahmen für die Aufrechterhaltung des Services sowie die (Weiter-)Entwicklung von vermittelten E-Learning-Angeboten	Erzielung von Einnahmen für die Weiterentwicklung der Software	Erzielung von Einnahmen für Aufrechterhaltung und Ausbau des Beratungs- und Trainingsangebots
Anbieter	Fachbereich(e) / Institut(e) einer Hochschule; hochschulübergreifendes Konsortium	Fachbereich mit Weiterbildungseinrichtung; Kooperationsnetzwerk fachlicher Hochschuleinrichtungen	hochschulübergreifende Einrichtung	An-Institut	zentrale Hochschuleinrichtung im Verbund mit fachlicher Einrichtung; An-Institut
Rechtsform	Hochschule als Anstalt / Körperschaft des öff. Rechts; vertragsförmige Kooperation	eingetragener Verein	gGmbH	gGmbH	Hochschule; gGmbH
Kunden/Zielgruppe	Hochschulabsolventen (in unterschiedlichen Lebenslagen)	1. private Bildungsnachfrager; Unternehmen 2a. andere Bildungsanbieter (z.B. Hochschulen), die Module einsetzen wollen 2b. private Bildungsnachfrager	Unternehmen und öffentliche Einrichtungen als Nachfrager und Hochschulen als Anbieter	andere Hochschulen; Unternehmen; öffentliche Einrichtungen	private Kunden (Trainer); Weiterbildungsanbieter
Konkurrenten	andere Hochschulen	andere Hochschulen; private Bildungsanbieter	andere Broker (z.B. private Weiterbildungsanbieter)	Software-Unternehmen	andere Hochschulen; private Bildungsanbieter
Erlösmodell	Entgelte für einzelne Leistungen (Module, Prüfungen, Abschlussarbeit etc.)	1. Entgelt für einzelne Module (z.B. auf Basis von Lernerstunden) 2a. Entgelt (pauschal oder für bestimmte Zeit der Nutzung) pro Modul 2b. siehe 1.	Vermittlungsentgelt in Prozent des Auftragsvolumens	Lizenzgebühren für Softwarebereitstellung (in Abhängigkeit von Nutzungsintensität und/oder -dauer); Tagessätze für Support Dienstleistungen	Gebühren für Teilnahme an Workshops; Entgelte auf Stundenbasis für Beratung

Abb. 1: Handlungsdimensionen und Typen von Geschäftsmodellen

Grundsätzlich stellen die skizzierten Geschäftsmodelle idealtypische Handlungsmöglichkeiten dar, die nach Maßgabe der jeweiligen Ausgangssituation des

<sup>1</sup> Vgl. auch den prozessorientierten Ansatz von Keating (2002), S. 57-77, oder multifaktorielle Ansätze bei Kröpelin (2003), S. 5-11, und Hoppe & Breitner (2004), S. 7-18.



E-Learning-Verwertungsvorhabens zu konkretisieren sind. Wie solche Konkretisierungen in der Praxis aussehen, wird im Folgenden an Hand ausgewählter Fallbeispiele aufgezeigt.

## 2 Beispiele für hochschulische E-Learning-Geschäftsmodelle

Von den genannten Geschäftsmodelltypen kommen zwei in der Praxis staatlicher Präsenzhochschulen relativ häufig vor, weil sie am ehesten zu deren spezifischen Merkmalen und strukturellen Rahmenbedingungen passen: *Academic Studies and Degree Providing* und *Knowledge Resources Providing*. Sie werden gelegentlich mit anderen Geschäftsmodellen (z.B. Consulting oder Brokerage) kombiniert. Nachfolgend werden Beispiele für diese beiden Geschäftsmodelltypen an Hand der drei Handlungsdimensionen *Leistungsangebot*, *Kunden/Zielgruppe* und *Erlösmodell* analysiert.

### 2.1 Academic Studies and Degree Providing

Dieser Geschäftsmodelltyp konzentriert sich auf das *Leistungsangebot* postgradualer, gebührenpflichtiger Weiterbildungsstudiengänge, die als nicht-konsequente Masterstudiengänge (MBA, MSc, MA etc.) angelegt sind. Sie werden aufgrund des hohen Aufwands bei ihrer Erstellung oft von mehreren Hochschulen getragen, z.T. auch in Form von Kooperationen mit ausländischen Anbietern.<sup>2</sup> Als Online-Studiengänge organisieren sie die Kommunikation unter Lehrenden und Lernenden, die Bereitstellung von Materialien und die Bearbeitung von Aufgaben und Tests zu einem mehr oder weniger großen Teil über das Internet – ergänzt um zeitlich begrenzte Präsenzphasen. Die Betreuung der Studierenden erfolgt in der Regel durch wissenschaftliche Experten und speziell geschulte Tutoren.

*Zielgruppen* sind meist berufstätige bzw. berufserfahrene Hochschulabsolventen, die sich gezielt weiterqualifizieren wollen. Daher können viele Studiengänge alternativ in Voll- oder nebenberuflich in Teilzeit absolviert werden.

In Bezug auf das *Erlösmodell* werden entweder Pauschalangebote für das gesamte Studienangebot unterbreitet oder einzelne Leistungskomponenten (Module, Prüfungen, Wiederholungsprüfungen, Abschlussarbeiten etc.) in Rechnung gestellt. Daneben findet sich auch eine an Zeiteinheiten (meist Semester) gebundene Entrichtung von Gebühren.

---

2 Zu Kooperationspartnern vgl.: Kröpelin (2003), S. 14f., und Hoppe (2005), S. 331-334.

Im Folgenden werden zunächst MBA-Studiengänge vorgestellt, die generell in der Weiterbildung stark nachgefragt sind. Weitere Angebote kommen aus wirtschafts- und technikaffinen Fächern wie der Wirtschaftsinformatik. An dritter Stelle werden Angebote aus anderen Fächern benannt, die z.T. aus der Erforschung von Online-Lehr-/Lernprozessen hervorgegangen sind.

Studiengänge, die mit einem Master of Business Administration abschließen, setzen sehr unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte. Der berufsbegleitende „Master of Business Administration in Educational Management“ der Universität Oldenburg richtet sich an berufstätige Personen aus dem Bildungs- und Wissenschaftsbereich, die ihre Kenntnisse karrierefördernd ausbauen wollen. Für den aus Präsenz- und Online-Phasen kombinierten Studiengang sind 600 € Gebühr pro Semester zu entrichten. Der zwei- (Vollzeit) bzw. viersemestrige (Teilzeit) MBA-Studiengang „Sustainability Management“ der Universität Lüneburg dagegen adressiert Hochschulabsolventen mit zweijähriger Berufserfahrung, die Interesse an einer unternehmerischen Umsetzung nachhaltiger Entwicklungen in Führungspositionen haben. Für ein einzelnes Modul fallen hier 350 € an, die Abschlussarbeit kostet 1050 €, die Wiederholung einer Einzelprüfung 100 €. Die Kosten für das gesamte Studium liegen bei ca. 5.250 €.

Demgegenüber ist der berufsbegleitende, 15-monatige MBA-Studiengang „Global eManagement“ der International Graduate School of Executive Management gGmbH der Universität zu Köln deutlich teurer. Der an Führungskräfte mit drei bis fünfjähriger Berufserfahrung gerichtete Executive Studiengang wird im Verbund mit der Copenhagen Business School (CBS), der Erasmus-Universität Rotterdam (EUR) und der Norwegian School of Economics and Business (NHH) durchgeführt und kostet insgesamt etwa 32.600 €. Interessenten werden daher proaktiv auf Möglichkeiten zur (partiellen) Finanzierung der Studiengebühren über den Arbeitgeber, die Lohnsteuer oder einen Bankkredit hingewiesen. Einen Executive MBA bietet auch der Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Furtwangen an. Für den von der FIBAA (Foundation for International Business Administration Accreditation) akkreditierten zweijährigen, berufsbegleitenden Online-Studiengang sind pro Semester 4.500 € zu entrichten.

Im Bereich der Wirtschaftsinformatik werden mehrere Online-Studiengänge angeboten, die z.T. aus Förderprojekten hervorgegangen sind. So bieten die Universitäten Duisburg-Essen und Bamberg unter Beteiligung der Universität Erlangen-Nürnberg den auf ein BMBF-Projekt aufsetzenden dreisemestrigen (Vollzeit) Studiengang „Wirtschaftsinformatik“ (VAWi) an, der multimedial gestützte Fernlehrphasen mit kurzen Präsenzphasen am Anfang und Ende des Semesters kombiniert und mit dem Master of Science abschließt. Der Studiengang umfasst neun Pflichtmodule, von denen sieben studiert werden müssen, und 25 Wahlpflichtmodule, aus denen neun auszuwählen sind. Zielgruppe sind Hochschulabsolventen mit in der Regel zweijähriger Berufserfahrung (Diplom, Magister, Staatsexamen,

Master oder Bachelor; Fachhochschulabschlüsse mindestens mit der Note „gut“) und Interesse an einer zusätzlichen Qualifikation im Bereich Wirtschaftsinformatik. Die Gebühren werden pro Semester nach Anzahl der belegten Kurse erhoben. Der Preis für das gesamte Studium (16 Kurse, 2 Projektarbeiten, 1 Masterarbeit) beläuft sich ab dem Wintersemester 2005/2006 auf insgesamt 6.970 € – bei garantierter Gebührenhöhe für die ersten vier Semester nach der Einschreibung. Danach werden die Gebühren für jeweils zwei Semester neu festgesetzt.

Gleichfalls in der Wirtschaftsinformatik angesiedelt und aus einem geförderten Verbundprojekt hervorgegangen ist der seit 2002 vom „Bildungsnetzwerk Winfoline“, einem Zusammenschluss von 21 Professoren, angebotene Fernstudiengang „Master of Science in Information Systems“. Der berufsbegleitende, 15-monatige, rechtlich an der Universität Göttingen angesiedelte Studiengang geht auf eine Initiative der Lehrstühle für Wirtschaftsinformatik an fünf Universitäten zurück. Aufgenommen werden können Interessenten aus sämtlichen Fachrichtungen, die einen Diplom- oder Masterabschluss erworben haben und eine einjährige Berufstätigkeit vorweisen können. Das Erlösmodell sieht Gebühren für die Teilleistungen des Studiengangs vor. Zu Beginn zahlen die Studierenden einen Fixbetrag von 1.250 €. Pro Credit Point werden 150 € berechnet, was zu Kosten von 900 € für einen Kurs im Grundlagenstudium und von 600 € pro Kurs im Schwerpunktstudium führt. Pro Fallstudie und ggf. nachzuholender Klausur werden 150 €, für die Betreuung der Master-Arbeit 2.250 € in Rechnung gestellt. Ohne Wiederholungsprüfung zahlt ein Studierender somit etwa 12.500 € für das komplette Studium.

An der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Informatik angesiedelt ist auch der zweijährige Master-Studiengang „Business Informatics“. Er wird von dem Verbund „Virtual Global University (VGU)“ angeboten, einer 2001 gegründeten Privatinitiative von 17 Lehrstuhlinhabern der Wirtschaftsinformatik in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Der akademische Titel wird von der Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder vergeben. Die Ausrichtung des englischsprachigen Studiengangs, der mit einem „International Master of Business Informatics“ abschließt, ist international, eine Teilnahme von jedem Ort der Welt aus möglich.<sup>3</sup>

Zur Zielgruppe zählen vor allem Absolventen von Bachelor- oder vergleichbaren Wirtschaftsstudiengängen. Das Erlösmodell sieht im Vollzeitstudium eine Zahlung von 2.150 € pro Semester vor, im Teilzeitstudium 550 € für den ersten Kurs und für jeden weiteren 430 €. Studierende aus Entwicklungs- und Schwellenländern zahlen reduzierte Tarife von 1.290 € pro Semester (Vollzeit) bzw. 375 € für den ersten und 255 € für jeden weiteren Kurs (Teilzeit). Einzelne Zertifikatskurse kosten 600 € plus Mwst. für den ersten Kurs, jeder weitere ist 20% billiger.

---

3 Die VGU bietet neben dem Masterstudium stand-alone-Kurse (Zertifikat) und künftig kürzere Mini-Programme an und setzt somit – wie andere Anbieter von Online-Studiengängen – parallel auch das Geschäftsmodell *Knowledge Resources Providing* um.

Weitere Online-Weiterbildungsstudiengänge finden sich in verschiedenen Fächern. Dabei operieren einige Angebote nicht nur mit den neuen Medien, sondern haben diese auch zum Gegenstand. So bietet die Universität Duisburg-Essen einen viersemestrigen „Master of Arts in Educational Media“ an, der sich an Hochschulabsolventen wendet, die am Medieneinsatz in Bildungsprozessen interessiert sind. Sie können in Kleingruppen die Möglichkeiten des Einsatzes neuer Medien in Bildungsprozessen theoretisch und praktisch ausloten. Dafür fallen 1.850 € pro Semester bzw. 7.400 € für das gesamte Studium an. Alternativ ist auch ein einjähriges Zertifikatsstudium für 2.500 € möglich. An der Universität Rostock existiert des Weiteren ein berufsbegleitender, viersemestriger MA-Studiengang „Medien und Bildung“, den Interessenten für 1.290 € pro Semester belegen können.

Die Fachhochschulen Kiel und Lübeck offerieren im Rahmen des „Baltic Sea Virtual Campus“, eines multinationalen E-Learning-Verbundes im Ostseeraum, neben einem grundständigen auch einen weiterbildenden Masterstudiengang „Industrial Engineering“. Berufsbegleitend kann in drei Semestern der Titel eines Master of Science erworben werden. Zielgruppe sind Absolventen von Diplom- oder Bachelor-Studiengängen in den Fächern Wirtschaftsingenieurwesen und Maschinenbau. Das Erlösmodell sieht monatliche Abschlagszahlungen à 550 € während des 18-monatigen Studiums vor, so dass sich die Kosten für den gesamten Studiengang auf 9.900 € belaufen. Arbeitnehmer und Einwohner in Schleswig-Holstein erhalten einen Rabatt (305,56 € pro Monat; 5.500 € insgesamt).

Gleichfalls technisch ausgerichtet ist z.B. das berufsbegleitende dreisemestrige E-Learning-Masterstudium „Bauingenieurwesen: Bauwerksplanung und Konstruktion“ („WBBAU eStudy“) der Universität Hannover. Kunden sind hier Hochschulabsolventen des Bauingenieurwesens, die ihre akademische Ausbildung im Bereich Bauwerksplanung und -konstruktion erweitern möchten. Neben sechs „Auflagenkursen“ zu je 200 €, mit denen Lücken in der Vorbildung geschlossen werden können, werden hier acht Vertiefungskurse zu je 400 € angeboten. Für die Studienarbeit sind 300 €, für die Masterarbeit 600 € zu entrichten. Bei Abmeldung innerhalb einer Woche nach Semesterbeginn werden 20% der Gebühren in Rechnung gestellt. Danach ist der volle Beitrag zu leisten.

Die hier ausgewählten Beispiele machen dreierlei deutlich: Erstens wird das Geschäftsmodell *Academic Degree Providing* je nach Fach, Studieninhalten, Studienstruktur, Studiendauer und Zielgruppe sehr unterschiedlich umgesetzt – was erheblich differierende Gebührenhöhen einschließt. Zweitens gehen viele der Angebote auf geförderte E-Learning-Projekte zurück oder aber sind an Hochschulen angesiedelt, die sich seit langem intensiv mit den Möglichkeiten der neuen Medien auseinandersetzen. Drittens scheint die Entwicklung von Online-Weiterbildungsstudiengängen noch überwiegend angebots- und nicht nachfrageorientiert zu erfolgen. Dies wird sich in Zukunft ändern (müssen).

## 2.2 Knowledge Resources Providing

Das Geschäftsmodell einer Vermarktung von Wissensressourcen über das Internet konzentriert sich auf Informations- und Studienangebote *unterhalb* ganzer Studiengänge. Hochschulen, die dieses Geschäftsmodell umsetzen, sind einem stärkeren Wettbewerb durch private Anbieter ausgesetzt als Hochschulen, die Online-Studiengänge mit dem Privileg der Vergabe akademischer Abschlüsse anbieten.<sup>4</sup> Daher dominieren in diesem Bereich auch Nischenstrategien mit hochspezialisierten Angeboten für besondere Nutzergruppen, die durch entsprechend differenzierte Erlösmodelle flankiert werden. Leistungsspektrum und Zielgruppen fallen daher je nach Anbieter und fachlichem Inhalt sehr unterschiedlich aus. So werden Kurse, die mit ECTS-Punkten versehen werden und gegebenenfalls auf ein Hochschulstudium anrechenbar sind, ebenso offeriert wie längere Zertifikatsstudiengänge oder der Zugriff auf multimediale Inhalte, die in verschiedenen Zweckzusammenhängen benutzt werden können. Manche Anbieter flankieren ihre Lernangebote mit weiteren Mehrwertdiensten wie Job- und Praktikumsbörsen, Zugriff auf spezifische Informationsressourcen und Fachdatenbanken. Die folgenden Beispiele sind vor diesem Hintergrund nach dem aufsteigenden Grad der Komplexität ihres Leistungsspektrums sortiert.

Eine Ausprägung des Leistungsspektrums sind Online-Weiterbildungskurse unterschiedlicher Länge. So bietet das Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung der TU Kaiserslautern (ZFUW) für 390 € einen sechswöchigen E-Learning-Kompaktkurs für Bildungsverantwortliche an, die mit E-Learning planerisch oder operativ befasst sind. Ferner vertreibt die ZFUW Lernmaterialien als PDF-Dokumente über ihren E-Shop. Die Teleakademie Furtwangen als zentrale Einrichtung der FH Furtwangen bietet eine ganze Reihe tutoriell betreuter Telekurse in den Themenfeldern „Tele-Lernen“, „Informatik“, „Mediengestaltung“ und „Wirtschaft“ an. Die Gebühren variieren dabei je nach Umfang des Angebots von unter 200 € bis zu 2.495 € für das 20 ECTS-Punkte umfassende Zertifikatsstudium „Experte/Expertin für Neue Lerntechnologien“.

Im Bereich der medizinischen Weiterbildung aktiv sind beispielsweise zwei aus E-Learning-Förderprojekten hervorgegangene Ausgründungen. Medizinische Lernfälle des an der LMU München angesiedelten Projekts „Causus“ werden durch die 2000 gegründete Instruct AG in mehreren Produkt- und Leistungslinien vermarktet. Content, aber auch Tools, Evaluation und Studien, Zertifizierung, Beratung und Teilnehmerbetreuung im Bereich der medizinischen Online-Weiterbildung bietet die Münchner Chiron-Akademie an, die auf das BMBF-Förderprojekt cme-chirurgie zurückgeht.

---

4 Häufig wurde dieses Modell daher skeptisch beurteilt, etwa bei Keating (2002), S. 74.

Bei der Oncampus GmbH der FH Lübeck können betreute Weiterbildungsmodulare bzw. Modulpakete in den Bereichen Medieninformatik, Wirtschaftsingenieurwesen und Industrial Engineering belegt werden. Insgesamt stehen vier englischsprachige Master-Module (à 1.100 €), 21 Bachelor-Module (à 680 €) und zwei Modulpakete (mit Zertifikat der FH Lübeck) zur Verfügung. Einwohner und Arbeitnehmer in Schleswig-Holstein zahlen ermäßigte Tarife.

In den Kunst- und Kulturwissenschaften angesiedelt ist das verteilte digitale Bildarchiv „prometheus“ e.V., das die Universität zu Köln mit einer Reihe von Partnerinstitutionen im Rahmen eines BMBF-Förderprojekts aufgebaut hat. Der Verein bietet – neben kostenlosen Hilfsprogrammen und Tools – den Zugriff auf 22 Datenbanken mit mehreren zehntausend Bildern aus Kunstgeschichte und Archäologie. Ab Mitte 2005 fallen für den Zugriff auf die vernetzten Datenbanken gestaffelte jährliche Lizenzgebühren an. Die Einzellizenz kostet 20 €, die Campuslizenz 3000 €, Institute zahlen in Abhängigkeit von ihrer Größe zwischen 500 und 1.100 €, Fachhochschulen erhalten einen Nachlass von 30%.<sup>5</sup>

Im Bereich der Zertifikatsstudien bietet das Multimedia Kontor Hamburg und die Arbeitsstelle für Wissenschaftliche Weiterbildung der Universität Hamburg die Management-Weiterbildung „Karrierezeit“ vor allem für Akademikerinnen, die Führungspositionen innehaben oder anstreben, an. Das Zertifikatsstudium, das von der Universität Hamburg gemeinsam mit weiblichen Führungskräften entwickelt wurde, läuft 2005 mit einem viermonatigen Pilotseminar (für 990 €) zur Arbeits- und Organisationspsychologie an. Erbrachte Leistungen können um Studienleistungen der Online-Management-Weiterbildung OLIM der Universität Hamburg ergänzt und auch auf ein von der Universität Hamburg gemeinsam mit der Open University angebotenes MBA-Studium angerechnet werden.

Neben Kursen, Lerneinheiten und Zertifikatsstudien gibt es auch komplexe Leistungsangebote mit individuell buchbaren Einzelleistungen. So offeriert der aus einem BMBF-Projekt hervorgegangene virtuelle Linguistik-Campus „linguistics online“ der Universität Marburg ein breites Leistungsspektrum für die Linguistik-Ausbildung. Dazu zählen fünfzehn einzeln zu belegende englischsprachige Kurse (20 bis 50 € pro Semester), für die Gasthörer benotete Zertifikate der Universität Marburg erhalten. Zweitens wird ein „Global Access“ zu allen Kurs- und sonstigen Materialien (Glossar, Datenbanken, Sprachen-Index etc.) gegen eine jährliche Subskriptions-Gebühr angeboten. Für die erstmalige Subskription zahlen registrierte Studierende 60 €, externe Studierende 80 €, Privatleute 110 € und Fachbereiche / Institute in Abhängigkeit von der Zahl der Lehrenden zwischen 600 € (bis zehn Lehrende) und 1.500 € (über 20 Lehrende) im Jahr. Drittens können die anderthalbstündigen Lerneinheiten des Virtual Linguistics Campus von Lehrenden zu

---

5 Zu diesem auch „Mitgliedsmodell“ genannten Erlösmodell vgl.: Hoppe (2005), S. 273f.

Kosten von durchschnittlich 9 € pro Einheit einzeln eingekauft werden, um sie für ein halbes Jahr in eigenen Lehrveranstaltungen einzusetzen.

Sehr vielfältig ist auch das Leistungsspektrum des als Public Private Partnership von der Universität Bochum und verschiedenen Firmen realisierten Projekts „Unitracc“ (Underground Infrastructure Training and Competence Center), das die größte webbasierte Lehr-, Lern- und Arbeitsplattform für den Kanal- und Rohrleitungsbau darstellt. Angeboten werden fünf Informations- und Arbeitsbereiche: „Aktuelles“ (Artikel, Kalender, Forum etc.), „Competence Center“ (Fachinformationssysteme, Dokumentationen, Handlungsleitfäden etc.), „Akademie“ (virtueller Schreibtisch, Kurse, Kursmanagement, Mediengalerie etc.), „Arbeiten / ASP“ (Zahlen und Fakten, Mini- und Standardtools etc.) und „Marktplatz“ (Branchenbuch, Job-, Praktikums-, Diplom-, Maschinen- und Bodenbörse). Als Kunden sind Auszubildende, Berufsschulen, Hochschulen, Ingenieure in der Verwaltung, in Betrieben und Kommunen vorgesehen. Die Nutzungsentgelte sind je nach gewünschtem Leistungsumfang abgestuft: So gibt es neben einem kostenlosen Gastzugang die Pakete „Starter“, „Working“, „Learning“ und „Complete“ für monatliche Beträge zwischen 19,90 und 79,90 €.

Online-Ressourcen und Beratungsdienstleistungen kombiniert das Leistungsspektrum des gemeinnützigen Vereins interculture e.V. an der Universität Jena. Er offeriert Hochschulabsolventen oder Personen mit mehrjähriger Berufstätigkeit ein einjähriges Zertifikatsstudium „Interkultureller Trainer / Coach“ für 1.987 € inkl. Prüfungsgebühr, einen zweimonatigen Zugang zu landesspezifischen Lern- und Informationsmodulen für 29 € pro Teilnehmer, ein webbasiertes „interkulturelles Assessment Center“ für 20 € pro Person sowie weitere Consulting-, Coaching- und Schulungsservices im Bereich der interkulturellen Kompetenz.

Die ausgewählten Beispiele zeigen, dass die Hochschulen bzw. Hochschullehrenden – anders als beim Angebot von Weiterbildungsstudiengängen – in vielen Fällen privatrechtliche Gesellschaftsformen für die Vermarktung gewählt haben (e.V., GmbH, AG), da diese größere Handlungsspielräume bei der Ausgestaltung der Geschäftstätigkeit bieten. Deutlich wird auch, dass die stärkere Konkurrenz durch Privatanbieter ein breiteres Portfolio an Leistungen und differenziertere Erlösmodelle nahelegt.

### **3. Ausblick**

Bislang ist die Zahl der von Hochschulen umgesetzten Geschäftsmodelle im Bereich E-Learning / Online-Weiterbildung noch sehr begrenzt. Auch ist der wirtschaftliche Erfolg aufgrund der kurzen Laufzeiten noch nicht absehbar. Um das Angebot auszuweiten, müssen die Hochschulen die Potenziale einer gebühren-

pflichtigen Vermarktung netzbasierter Bildungsdienstleistungen zukünftig noch ausgiebiger nutzen. Dafür sind geeignete Maßnahmen erforderlich, z.B.:

- nachfrage- statt angebotsorientierte Gestaltung von Weiterbildungsangeboten,
- Konzentration auf Angebote in den fachlichen Schwerpunktbereichen der Hochschule,
- Customizing von Produkten für attraktive Kundengruppen (z.B. Führungskräfte einer Branche mit relativ homogenen Qualifizierungsbedarfen),
- Internationalisierung durch englischsprachige Angebote,<sup>6</sup> deren Wirtschaftlichkeit angesichts hoher Adaptionkosten durch die erhebliche Ausweitung des Kreises potenzieller Kunden zu gewährleisten ist,
- Vermarktungsk Kooperationen mit versierten Wirtschaftspartnern (z.B. „Universität Heidelberg – Akademie für wiss. Weiterbildung“ mit SRH Learnlife AG),
- systematische Kundenbindung durch ein umfassendes Beziehungsmarketing (CRM) und ein Qualitätsmanagement mit Zielvereinbarungen, hochschulinternem Berichtssystem, Befragungen von aktuellen Nutzern und Absolventen etc.

Nur eine ausgewogene Ausrichtung dieser Maßnahmenbündel kann ermöglichen, dass Hochschulen sich im gemeinsamen Wettbewerb mit privatwirtschaftlichen Anbietern behaupten werden. Die Maßnahmen werden vor allem dann greifen, wenn die Weiterbildung an den Hochschulen insgesamt aus dem Schatten von Forschung und grundständiger Lehre hinaustritt und sich damit auch die Rahmenbedingungen für Online-Weiterbildungsangebote nachdrücklich verbessern.

## **Literatur**

- Fietz, G., Reglin, Th. (2004). eLearning für internationale Märkte. In E. Severing, & H. Loebe (Hrsg.), eLearning für internationale Märkte. Entwicklung und Einsatz von eLearning in Europa (S. 165-168). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Hoppe, G. (2005). Entwicklung strategischer Einsatzkonzepte für E-Learning in Hochschulen (S. 236-285, 326-337). Lohmar, Köln: Josef Eul.
- Hoppe, G., Breitner, M.H. (2004). Business Models for E-Learning. In H.H. Adelsberger et al. (Hrsg.), E-Learning: Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI) 2004. Band 1: Modelle, Instrumente und Erfahrungen – Software Produktlinien – Communities im E-Business (S. 3-18). Köln: Akademische V.-G. Aka.
- Keating, M. (2002). Geschäftsmodelle für Bildungsportale – Einsichten in den US-amerikanischen Markt. In U. Bentlage, P. Glotz, I. Hamm, Ingrid et al. (Hrsg.), E-Learning. Märkte, Geschäftsmodelle, Perspektiven (S. 57-77). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Kröpelin, Ph. (2003). Mit Geschäftsmodellen für E-Learning den dauerhaften Projekterfolg sicherstellen. In Handbuch E-Learning. 4. Ergänzungslieferung. Kapitel 3.5 (S. 1-26, v.a. S. 11-14). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

---

6 Vgl. Fietz & Reglin (2004), S. 166f.