

# Aufgabenspektrum, Ausgestaltung und Geschäftsmodelle von E-Learning-Einrichtungen an Hochschulen

## Zusammenfassung

Im Rahmen des Projektes „Uni:prise – Universities as Enterprises“ wurden Geschäftsmodelle und Transferbeziehungen an Hochschulen untersucht und dabei auch speziell die Leistungen und Transferbeziehungen von Zentren und Einrichtungen an Hochschulen und Universitäten insbesondere aus dem Bereich E-Learning in den Blick genommen. Als Richtschnur für die Untersuchung diente dem Gesamtprojekt (Gaus & Raith, 2013) der *Business Model Canvas* nach Osterwalder und Pigneur (2009) mit neun Teilaspekten, mit deren Hilfe sich Geschäftsmodelle von Institutionen beschreiben und analysieren lassen (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).

## 1 Einleitung: Rahmenbedingungen und Kontext

In den letzten Jahren hat sich die Diskussion rund um die Finanzierung von Hochschulen und im Rahmen von Ansätzen des New Public Managements auch über die wirtschaftlichen Beziehungen von Hochschulen zu ihrer Umwelt und zur Einführung von Verrechnungsmodellen innerhalb von Hochschulen verstärkt. Die Konzepte reichen von der Einführung optimierungs- und effizienzsteigernder Ansätze für Forschung, Lehre und Verwaltung von Hochschulen (z.B. Kosten- und Leistungsrechnungen, Zielvereinbarungen, Kennzahlen, Anreizsystemen wie beispielsweise leistungsorientierte Mittelzuweisungen usw.) bis zur Idee der *unternehmerischen Hochschule*. Im Rahmen der Forschungsförderung des Programms *Wissenschaftsökonomie* des deutschen Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) wurde seit 2010 die Frage nach Modellen und Prozessen gestellt, die den Hochschulen erlauben, erfolgsversprechende Alternativen zur staatlichen Förderung in Form von innovativen Wertschöpfungsketten aufzubauen. Teil solcher Modelle können Austauschprozesse zentraler Einrichtungen wie E-Learning- und Medienzentren in und außerhalb der Hochschule sein. Beispiel einer Universität, die ihr Profil mit einem solchen Label kennzeichnet, ist die TU München, die die Verbindung aus Forschungsexzellenz und Entrepreneurship umsetzt und im Rahmen der Exzellenzinitiative in der Förderlinie *Zukunftskonzept* Aufnahme fand.

## 2 Ziel und Umsetzung der Untersuchung

### 2.1 Zielsetzung und theoretischer Hintergrund der Untersuchung

Im Rahmen des oben genannten Förderprogramms haben die Universitäten Magdeburg, Frankfurt und Dortmund in den Jahren 2011 bis 2014 Geschäftsmodelle und Transferbeziehungen an Hochschulen untersucht. Die Untersuchung setzte sich das Ziel, auf der Mesoebene zu erheben, ob und wenn ja in welchem Ausmaß und in welcher Form, Zentren und Einrichtungen an Hochschulen und Universitäten insbesondere im Bereich E-Learning Geschäftsmodelle oder Vorstufen davon umsetzen. Dies bedeutet, dass die jeweiligen Leistungen transparent, abrechenbar und zielorientiert dargestellt und steuerbar werden, damit sie in einer selbst gesteuerten, autonomen Hochschule strategisch wirkungsvoll einsetzbar sind.

Als Richtschnur für die Untersuchung diene das Modell der *Business Model Canvas* nach Osterwalder und Pigneur (2009)<sup>1</sup>, in dem insgesamt neun Aspekte identifiziert werden, mit deren Hilfe sich das Geschäftsmodell eines Unternehmens beschreiben und analysieren lässt (s. Abb. 1). Der Business Model Canvas ist als Analyseinstrument nicht nur bei privatwirtschaftlichen Unternehmen anwendbar, sondern bildet mit Hilfe der einzelnen Aspekte auch die Tätigkeit öffentlicher Einrichtungen ab.

<b>Schlüsselpartner</b> Wer sind unsere wichtigsten Partner/Lieferanten?  Welche Ressourcen kaufen wir bei Partnern ein?  Welche Aktivitäten übernehmen unsere Partner?	<b>Schlüsselaktivitäten</b> Welche Aktivitäten sind nötig, um unser Wertangebot zu erstellen?  <b>Schlüsselressourcen</b> Welche Ressourcen benötigen wir für unsere Leistungen?	<b>Wertangebote</b> Welchen Nutzen liefern wir den Kunden?  Welche Probleme helfen wir zu lösen?  Welche Bedürfnisse befriedigen wir?  Welche Produkte oder Leistungen bieten wir an?	<b>Kundenbeziehungen</b> Wie ist unsere Beziehung mit jedem Kundensegment?  <b>Kanäle</b> Was sind die Hauptvertriebskanäle?	<b>Kundensegmente</b> Für wen wollen wir Werte oder Nutzen schaffen?
<b>Kostenstruktur</b> Welches sind die wichtigsten Ausgabenposten? Welche Ressourcen/Aktivitäten verursachen die größten Kosten?		<b>Einnahmequellen</b> Für welche Leistungen zahlen unsere Kunden? Wie zahlen sie? Welchen Beitrag liefert jede Einnahmequelle zum Gesamtergebnis?		

Abb. 1: Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur (2009)

1 Begründung zur Auswahl des Modelles auf dieser Ebene: Da das Modell im Rahmen des oben erwähnten Projektes auf der Metaebene für die Geschäftsmodelle von Hochschulen herangezogen wurde, wurde es auch auf der Mesoebene für die Ebene der Einrichtungen verwendet, um hier einen systemischen Bruch im Hinblick auf Auswahl des verwendeten Modelles zu vermeiden. Zudem wurden Bezüge zwischen den beiden Ebenen hergestellt.)

Die Teilaspekte *Schlüsselaktivitäten und Wertangebote* beschreiben im Rahmen des Modells die wichtigsten Aufgaben, die ausgeführt werden. Diese Aufgaben und Aktivitäten sind notwendig, um das spezifische Wertangebot zu schaffen, welches den Nutzen für bestimmte Kundengruppen oder -segmente ausmacht und ist gewissermaßen das Alleinstellungsmerkmal, warum sich Kunden für oder gegen den Anbieter entscheiden. Zur Untersuchung dieser beiden Aspekte wurden die Einrichtungen zunächst nach den Zielen befragt, welche die Hochschulen mit der Einrichtung dieser Zentren verfolgten. Zudem wurden angebotene Leistungen untersucht und die Frage nach einem spezifischen Alleinstellungsmerkmal gestellt.

Der Baustein *Kundensegmente* beschreibt die verschiedenen Zielgruppen, die erreicht werden sollen. Mit der Definition einzelner Kundensegmente wird festgelegt, auf welche Segmente sich ein Anbieter konzentriert und welche Beziehungen er zu den einzelnen Segmenten aufbauen will. Um diese Aspekte zu untersuchen, wurden die Einrichtungen nach ihren wichtigsten Zielgruppen innerhalb und außerhalb der eigenen Hochschule befragt. Damit zusammenhängend wurde auch untersucht, ob die Einrichtungen auf eine eventuell vorhandene Differenzierung ihrer Zielgruppen mit einer Differenzierung ihres Angebots reagieren, also unterschiedlichen Kundengruppen auch ein jeweils unterschiedliches Leistungsangebot offerieren.

Auch wurde der Frage nachgegangen, welche *Kommunikationskanäle* die Einrichtungen nutzen, um ihre Zielgruppen innerhalb und außerhalb des Hochschulbetriebs zu erreichen, mit Kunden in Kontakt zu bleiben und auf ihre Produkte und Leistungen aufmerksam zu machen. Weiterhin wurde erhoben, welche *Ressourcen* den Zentren und Einrichtungen zur Verfügung stehen, um ihre Aufgaben zu erfüllen und ihr Leistungsangebot zu erstellen. Da die untersuchten Einrichtungen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben in besonderem Maße vom Wissen, dem Können und der Erfahrung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig sind, wurde in der vorliegenden Studie ein besonderes Augenmerk auf die sogenannten *Human Resources* gelegt, insbesondere auf die Anzahl und die Art der Beschäftigten.

Zur Erfüllung ihres Auftrags und der Erbringung ihrer jeweiligen Leistungen greifen Einrichtungen oftmals auf ein *Netzwerk aus Schlüsselpartnern*, also Zulieferern und Kooperationspartnern, zurück, welches in dieser Untersuchung ebenfalls erhoben wurde. Untersucht wurden die Beziehung zu *Partnern innerhalb der Universität oder Hochschule* und der *Verortung innerhalb der jeweiligen Hochschulstrukturen* sowie die Beziehungen zu externen Partnern, also zu Auftragnehmern und Kooperationspartnern außerhalb der jeweiligen Hochschule.

Da die Umsetzung eines Geschäftsmodells immer Kosten verursacht, wurde auch die *Kostenstruktur* der Hochschuleinrichtungen beleuchtet, insbesondere die anteilige Höhe der einzelnen Kostenblöcke an den Gesamtkosten. Zur

Untersuchung des letzten Bausteins, den *Einnahmequellen*, wurden zum einen direkte Einnahmen wie beispielsweise Teilnahmegebühren betrachtet, zum anderen aber auch alternative Einnahmequellen wie Steuermittel, Projekt- oder Fördergelder, die speziell im Bereich der öffentlichen Bildung eine wichtige Rolle spielen.

Das Model wurde im Rahmen der Studie in Bezug auf seine Anwendbarkeit auf E-Learning-Einrichtungen von Hochschule erprobt und nach entsprechenden Anpassungen für die Untersuchung herangezogen.

## **2.3 Umsetzung der Untersuchung**

Durchgeführt wurde die Untersuchung mit Hilfe eines zweistufigen Erhebungsverfahrens: Im ersten Teil wurde ein Online-Fragebogen den LeiterInnen von insgesamt 96 E-Learning-Einrichtungen zugeschickt, die entweder direkt Teil einer deutschen Hochschule sind oder einen Hochschulverbund bzw. eine landesweite Einrichtung repräsentieren. Ergänzt wurde die Online-Befragung durch 15 Telefoninterviews mit EntscheiderInnen ausgewählter Einrichtungen an Universitäten, Fachhochschulen sowie Einrichtungen eines Landes oder eines Hochschulverbundes. Die Interviews ermöglichten einen tieferen Blick auf ausgewählte Details der Fragestellungen sowie zusätzliche Erkenntnisse über Motivationen, Hintergründe, Entwicklungen und Pläne der in den Einrichtungen handelnden Personen.

## **3 Ergebnisse der Untersuchung**

### **3.1 Zusammensetzung der befragten Einrichtungen**

Im Rahmen der Untersuchung wurden insgesamt 43 Online-Fragebögen erfasst, dies entspricht einer Rücklaufquote von knapp 45%. Von den befragten Einrichtungen gehören 90% zu einer öffentlichen Universität oder Hochschule, davon 27 (66%) zu einer Universität, acht Einrichtungen (20%) zu einer Fachhochschule, drei Einrichtungen (7%) zu einem Hochschulverbund, einem Landesinstitut bzw. einer landesweiten Einrichtung. Der überwiegende Teil der befragten Einrichtungen ist dabei an einer eher großen Hochschule beheimatet: 22 Einrichtungen (55%) gehören zu einer Hochschule mit mehr als 20.000 Studierenden, weitere acht Einrichtungen (20%) sind Teil einer Hochschule mit einer Studierendenzahl zwischen 10.000 und 20.000 Studierenden und jeweils fünf Einrichtungen (12,5%) gehören einer kleineren Hochschule mit 2.000 bis 5.000 beziehungsweise 5.000 bis 10.000 Studierenden an.

Bei der qualitativen Befragung mit Hilfe von Telefoninterviews wurde bewusst darauf geachtet, die gesamte Bandbreite der befragten Einrichtungen abzudecken: Acht der Einrichtungen gehören zu einer Universität oder einer Technischen Universität, vier Einrichtungen zu einer Fachhochschule und drei zu einer landesweiten Einrichtung, einem Landesinstitut bzw. einem Hochschulverbund.

### **3.2 Zielsetzung, Schlüsselaktivitäten und Wertangebote**

Bei der Frage nach der Zielsetzung gaben 88% der Einrichtungen die Bereitstellung von Supportangeboten wie Infrastruktur oder Unterstützung für Lehrende und Lernende an. Für 72% der Einrichtungen ist der Kompetenzzuwachs für die jeweiligen Zielgruppen eine wichtige Zielsetzung, vor allem in Form von Beratung und Qualifizierung. 33% der befragten Einrichtungengaben an, auch noch andere Zielsetzungen zu verfolgen: Etablierung von E-Learning an der Hochschule, Forschung und Entwicklung im Bereich E-Learning, Beobachtung von Trends, die Vernetzung von Bildungsangeboten und -akteuren sowie die Öffnung der Hochschule für neue Zielgruppen, insbesondere durch die Konzeption, Entwicklung, Implementierung und das Anbieten von berufsbegleitenden Studiengängen und Weiterbildungen. Im Fokus stehen dabei die organisatorisch-technische Unterstützung der Online-Studiengänge und die damit einhergehende Betreuung der Online-Studierenden. Eine Besonderheit stellte die Zielsetzung dar, die Vernetzung der Hochschule mit kleinen und mittelständischen Unternehmen regionalen Umfeld zu befördern, was nur von einer Einrichtung genannt wurde.

Von den befragten *Landes- bzw. Verbundeinrichtungen* wurden ebenfalls der Service und Support im Bereich des Lehrens und Lernens mit digitalen Medien sowie die Beratung und Koordination der E-Learning-Aktivitäten an den beteiligten Hochschulen genannt. Ebenso die Vernetzung der E-Learning-Akteure an den Hochschulen und das Aufspüren und Initiieren neuer Themen und Trends im Bereich des Lehrens und Lernens mit neuen Medien. Dabei beobachten die Befragten, dass speziell die hochschulübergreifende Vernetzung bzw. Vermittlung von Content in den letzten Jahren zugenommen hat. Weiter berichtet ein Befragter von einem Wandel in der Art der gewünschten Beratung: Standen vor einigen Jahren noch vor allem technische Einzelfragestellungen im Vordergrund, so wird in jüngster Zeit stärker Beratung zu organisatorischen, didaktischen und strategischen Fragen nachgefragt.

### 3.3 Hauptaktivitäten und Leistungsangebote

Die Mehrheit der 39 befragten Einrichtungen (91%) gab E-Learning als eine der Hauptaktivitäten an. Von 22 Einrichtungen (51%) und damit rund der Hälfte der Befragten wurde auch das Thema Medieneinsatz genannt. Immerhin mehr als ein Drittel der untersuchten Einrichtungen (15 Nennungen, 35%) nannten auch Hochschuldidaktik als eines ihrer Tätigkeitsbereiche. Sechs Einrichtungen (14%) gaben noch weitere Themenfelder an: E-Research, der Support bei der Nutzung des Hochschul-Campusmanagementsystems sowie die Entwicklung weiterbildender, berufsbegleitender Studienangebote.

Bei der Frage nach den konkret angebotenen Leistungen und Leistungsformen dominierten die drei Bereiche Beratung, Qualifizierung und Fortbildung sowie die Koordination- und Vernetzungsarbeit innerhalb der Hochschule. Die meisten Einrichtungen (39 Nennungen, 91%) gaben an, Beratungsleistungen z.B. für andere Fachbereiche oder zentrale Stellen der Hochschule anzubieten (s. Abb. 2). Qualifizierungen und Fortbildungen in Form von Seminaren, Workshops oder ähnlichen Veranstaltungen bieten 36 der befragten Einrichtungen (84%) an. Von 31 Einrichtungen (72%) wurden auch Leistungen wie organisationsinterne Vernetzung und Koordination genannt. Ebenso viele Einrichtungen bieten ihren Kunden auch technischen Support an.

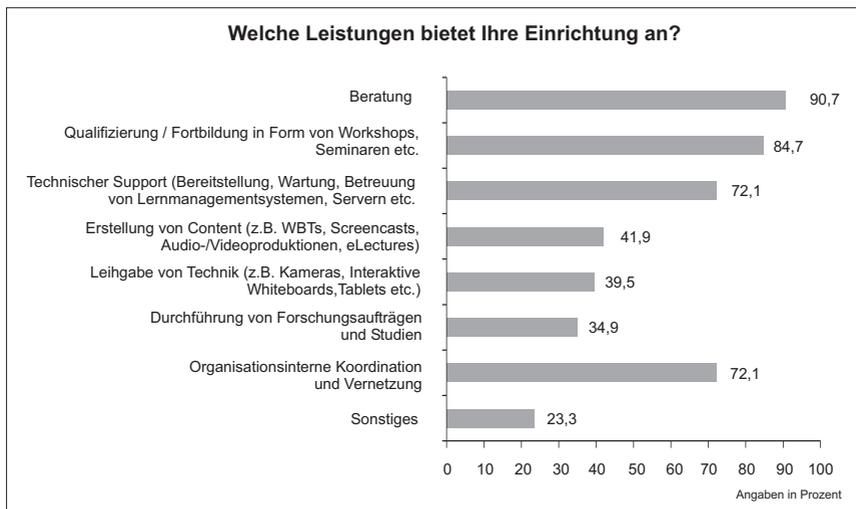


Abb. 2: Leistungsangebote (Mehrfachantworten, Basis: Alle Befragten N = 43)

Darunter ist beispielsweise die Wartung und Betreuung eines Lern-Management-Systems oder die Bereitstellung von Servern zu verstehen. Etwas weniger als die Hälfte der Befragten (18 Nennungen, 42%) bietet auch die Erstellung digitaler Lernmaterialien an wie z.B. die Produktion von Screencasts und Video- und Audioproduktionen. 17 Einrichtungen (40%) verleihen auch technisches Equipment wie Kameras, Interaktive Whiteboards oder Tablets. Die Durchführung von Forschungsaufträgen und Studien bieten 15 Einrichtungen an, also rund ein Drittel der Befragten (35%). 10 Einrichtungen geben noch weitere Leistungen wie beispielsweise die Durchführung von Lehrangeboten im grundständigen Studium, die Mittelvergabe für die Erstellung von hochschulübergreifend zu nutzendem Content sowie für die tutorielle Betreuung der Studierenden in Online-Kursen aber auch die Koordination des gesamten E-Learnings innerhalb der Hochschule an. Angebote für externe Kundengruppen wie z.B. Unternehmen sind dagegen eher die Ausnahme.

Für die Zukunft würden sich die Befragten für ihre Einrichtungen unter anderem noch mehr Aktivitäten in den Bereichen E-Prüfungen bzw. E-Assessment wünschen, ebenso wie eine Steigerung der Lehrveranstaltungen, die als betreute Blended-Learning-Kurse angeboten werden. Zukünftig stärker ausbauen würden die Befragten zudem gerne die allgemeine Betreuung der berufstätigen Studierenden wie auch den Aktivitätsbereich Forschung und Entwicklung. Allerdings fehlen den meisten derzeit die dafür notwendigen Kapazitäten, d.h. entsprechende finanzielle und personelle Ressourcen.

### **3.4 Alleinstellungsmerkmale der Einrichtungen**

Auf die Frage nach den spezifischen Alleinstellungsmerkmalen antworteten 31 Befragte (72%), ihre Einrichtung habe für ihre jeweiligen Kundengruppen die größte Expertise auf diesem Gebiet. Für rund die Hälfte der Einrichtungen (21 Nennungen, 49%) ist die große Bekanntheit bei der Zielgruppe ein Alleinstellungsmerkmal, weitere 40% der befragten Einrichtungen (17 Nennungen) sind der einzige Anbieter für ihre Kunden. Immerhin 18 Einrichtungen (42%) setzen auf ihr breites Angebot als Alleinstellungsmerkmal. Von sechs Einrichtungen (14%) werden noch weitere Alleinstellungsmerkmale genannt, wie beispielsweise die Verschränkung von Technik und Methodik/Didaktik innerhalb des Angebots sowie eine langjährige bundesweite und internationale Beratungserfahrung.

### **3.5 Kundensegmente und Differenzierung des Angebots**

Die wichtigsten Zielgruppen der untersuchten Einrichtungen sitzen jeweils im „eigenen Haus“: Fast alle befragten Einrichtungen (91%) geben als eine ihrer wichtigsten Zielgruppen die Hochschullehrenden an. Die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen werden von 74% der Einrichtungen als wichtige Zielgruppe genannt. Und auch die Studierenden sind für eine Mehrzahl der Befragten eine wichtige Zielgruppe: immerhin gaben dies 63% Einrichtungen an. Eine weit-aus geringere Rolle spielt die Gruppe der Verwaltungsangestellten: Nur 21% der Befragten (neun Nennungen) zählen diese zu ihren wichtigen Kundengruppen. Ähnliches gilt auch für die Zielgruppe der (hochschul-)externen Kunden: Lediglich sieben Einrichtungen (16%) nennen Externe bei der Frage nach ihren wichtigsten Zielgruppen.

Bei der Frage nach den wichtigsten externen Kunden wird die starke Fokussierung auf den Bildungssektor und hierbei besonders auf den Hochschulbereich deutlich: Für knapp die Hälfte der Befragten gehören andere Hochschulen und Universitäten zu den wichtigsten externen Kunden. Andere Bildungseinrichtungen sind für elf Einrichtungen (26%) wichtige Kunden außerhalb der Hochschule, zwölf Einrichtungen nennen auch Einzelpersonen wie beispielsweise freie Trainer oder Lehrkräfte an Regelschulen. Öffentliche Einrichtungen werden von 23% der Befragten als wichtige Kunden gesehen und 21% zählen Firmen als wichtige externe Kunden mit auf. Auffällig ist der relativ hohe Anteil der Befragten, die gar keine Kunden außerhalb ihrer Hochschule oder Universität haben. Etwas mehr als ein Drittel der untersuchten Einrichtungen gibt an, keine externen Zielgruppen zu bedienen. Generell sehen sich die Einrichtungen eher als Dienstleister nach innen und bemühen sich nicht systematisch um externe Zielgruppen. So berichten einige Befragte auch, dass Anfragen externer Interessenten nur sehr zurückhaltend bearbeitet werden, da dies nicht dem Auftrag der Einrichtung entspricht oder die entsprechenden Ressourcen fehlen. Eher streben die Befragten für die Zukunft eine Erweiterung der internen Zielgruppen an, beispielsweise durch eine stärkere Hinwendung zu Präsenzstudierenden. Die meisten Einrichtungen differenzieren ihr Angebot hinsichtlich der unterschiedlichen internen Zielgruppen: Von den Befragten geben 67% an, für ihre verschiedenen internen Zielgruppen auch unterschiedliche Angebote zu machen. Und auch die für externe Kunden angebotenen Leistungen unterscheiden sich bei den meisten der untersuchten Einrichtungen (76%).

### **3.6 Kommunikations- und Vertriebskanäle**

Fast alle befragten Einrichtungen kommunizieren über eine eigene Webseite mit ihren Kunden. Auch andere Online-Medien setzen die Befragten ein: So wird beispielsweise ein Newsletter von 49% als Kanal genutzt und mehr als die Hälfte der Befragten geben an, über soziale Netzwerke mit den Kunden in Kontakt zu treten. Neben den Onlinemedien werden auch klassische Kanäle von einer breiten Mehrheit der untersuchten Einrichtungen weiterhin genutzt: 79% setzen Print-Materialien wie Flyer, Poster oder Broschüren zur Kommunikation ein. Hoch ist auch die Nutzung der Medien der eigenen Hochschule oder Universität wie z.B. Mitarbeiterzeitschriften oder die Webseite der Institution, was von 86% der Einrichtungen als Kanal genutzt wird. Werbeanzeigen in gedruckten Medien oder im Internet spielen dagegen kaum eine Rolle als Kommunikations- und Vertriebskanal. Wesentlich wichtiger ist den Befragten dagegen die Teilnahme an Fachkonferenzen. Diese werden von rund zwei Dritteln der Einrichtungen genutzt um mit den verschiedenen Zielgruppen Kontakt zu halten. Ähnliches gilt auch für Publikationen in Fachzeitschriften, welche immerhin 28% der Einrichtungen nutzen.

### **3.7 Ressourcen und Kostenstruktur**

Da bei den untersuchten Hochschuleinrichtungen in erster Linie die MitarbeiterInnen mit ihrem individuellen Wissen und Können entscheidend sind, wurde in diesem Zusammenhang vor allem nach der Anzahl und der Art der Beschäftigten gefragt (alle Angaben beziehen sich dabei stets auf Vollzeitäquivalente) (s. Abb. 3). Der bei weitem größte Kostenfaktor in den untersuchten Einrichtungen sind die Löhne und Gehälter der MitarbeiterInnen, die im Durchschnitt rund 70% der Gesamtkosten betragen. Alle anderen Kostenblöcke machen einen wesentlich geringeren Anteil aus. In der Regel werden die Kosten der untersuchten Einrichtungen direkt aus dem Etat der jeweiligen Hochschule oder Universität gedeckt, ergänzt durch Gelder aus projektbezogenen Drittmitteln.

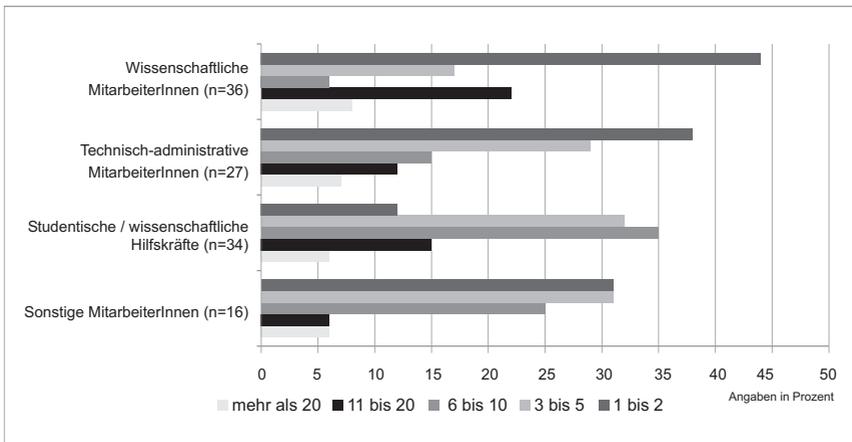


Abb. 3: Anzahl und Art der MitarbeiterInnen

### 3.8 Einnahmen

Im Rahmen der Untersuchung wurde sowohl nach direkten Einnahmen aus den einzelnen Kundensegmenten als auch nach weiteren, alternativen Einnahmequellen gefragt. Bei der Frage nach direkten Einnahmen durch Gebühren der KundInnen antwortete eine Mehrheit der Befragten (56%) mit dem Hinweis, keine Gebühren für ihre Angebote zu erheben. Rund ein Drittel der Einrichtungen unterscheiden bei der Festsetzung ihrer Gebührensätze zwischen (hochschul-)internen und externen Kunden. Unterschiedliche Gebührensätze für Lehrende und Studierende erhebt nur ein kleinerer Teil der Befragten (9%) und nur drei Einrichtungen gaben an, von allen ihren Zielgruppen die gleichen Gebühren zu erheben.

Die befragten Landeseinrichtungen und Verbundeinrichtungen bieten ihre Leistungen für die Lehrenden und Studierenden der beteiligten Hochschulen kostenlos an. Externe Kunden wie beispielsweise Firmen oder Personen, die nicht zu einer am Verbund beteiligten Hochschule gehören, müssen jedoch für die Leistungen zahlen. Neben den Teilnehmergebühren finanzieren sich die untersuchten Einrichtungen noch aus einer Reihe anderer Einnahmequellen: Neun Einrichtungen (21%) geben bei dieser Frage an, Teilnehmergebühren als Einnahmequelle zu nutzen und über drei Viertel der Befragten stehen Projektgelder und Fördermittel als Einnahme zur Verfügung. Ein ähnlich hoher Anteil der befragten Einrichtungen (70%) erhalten Finanzmittel aus dem Etat der Universitäten und Hochschulen. Weitere Einnahmequellen sind von weit geringerer Bedeutung für die untersuchten Einrichtungen: Einnahmen aus der Erstellung von Content-Produktionen erzielen sechs Einrichtungen (14%), ebenso viele

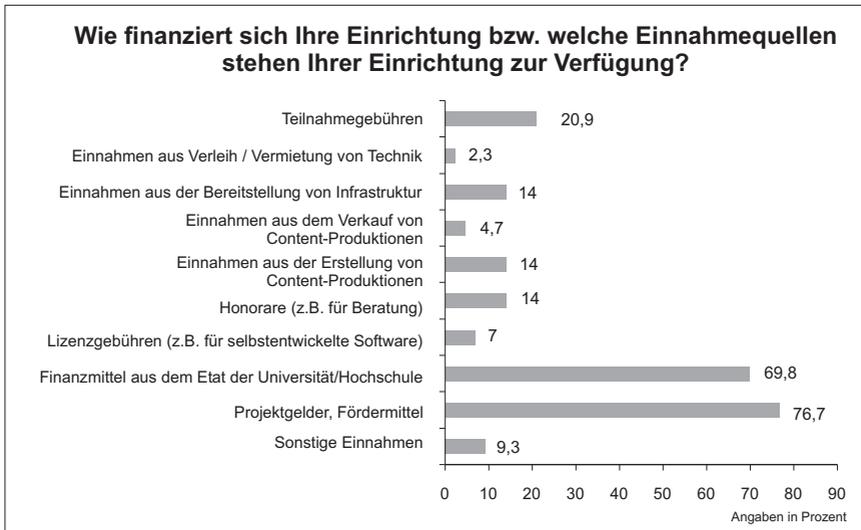


Abb. 4: Einnahmequellen (Mehrfachantworten möglich, N = 43)

Einrichtungen erzielen Honorare beispielsweise für Beratungsleistungen. Sechs Einrichtungen (14%) stehen Einnahmen aus der Bereitstellung von Infrastruktur zur Verfügung. Mit Hilfe von Lizenzgebühren, die beispielsweise für selbstentwickelte Software erhoben werden, können dagegen kaum Einnahmen generiert werden (nur bei drei der Einrichtungen). Kaum eine Rolle spielen auch Einnahmen aus dem Verkauf der Erstellung von Content-Produktionen (nur zwei Einrichtungen). Ähnliches gilt auch für den Verleih bzw. die Vermietung von Technik, wo nur eine Einrichtung Einnahmen generieren kann.

### 3.9 Schlüsselpartner

Durch die enge Verflechtung der untersuchten Einrichtungen mit der Gesamtstruktur der jeweiligen Hochschule oder Universität ist von einer Vielzahl von hochschulinternen Partnerschaften und Kooperationsbeziehungen auszugehen. Im Rahmen dieser Untersuchung wurde darum zum einen nach der Verortung der jeweiligen Einrichtung innerhalb der Hochschulstruktur gefragt, um den Aspekt der hochschulinternen Beziehungen zu beleuchten.

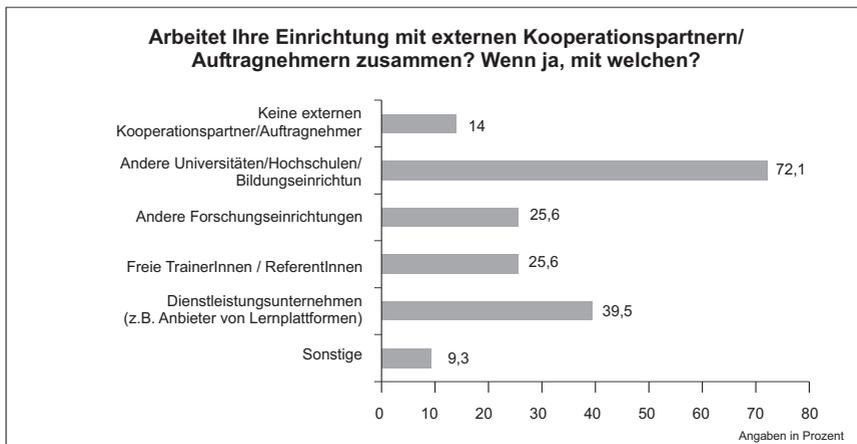


Abb. 5: Externe Kooperationsbeziehungen (Mehrfachantworten, Basis: N = 43)

Da potentielle Schlüsselpartner außerhalb der jeweiligen Hochschule bzw. Universität ebenso interessant sind, wurde in diesem Zusammenhang auch nach dem Vorhandensein externer Kooperations-partner und Auftragnehmer sowie nach der Art dieser Partnerschaften gefragt. Nur sechs Einrichtungen (14%) gaben an, überhaupt keine externen Kooperations- oder Lieferbeziehungen zu unterhalten. Die übrigen Einrichtungen arbeiten vor allem mit branchennahen Partnern zusammen: 72% der Befragten gaben an, andere Universitäten, Hochschulen oder Bildungseinrichtungen als Kooperationspartner oder Lieferanten zu haben. Rund ein Viertel der Einrichtungen arbeitet auch mit Forschungseinrichtungen zusammen. Ebenso viele Befragte nutzen die Dienste freier TrainerInnen und ReferentInnen. Auf die Unterstützung von Dienstleistungsunternehmen wie beispielsweise Anbietern von Lernplattformen setzen 40% der Einrichtungen und nur vier gaben an, noch mit weiteren externen KooperationspartnerInnen und Auftragnehmern zusammen zu arbeiten. Genannt wurden hier neben Firmen auch die Wissenschaftsministerien der Länder sowie Fachgesellschaften.

### 3.10 Geschäftsmodelle der untersuchten Einrichtungen

Im Rahmen der telefonischen Interviews wurden die LeiterInnen der untersuchten Einrichtungen auch abschließend explizit danach gefragt, ob diese ihrer Ansicht nach über Geschäftsmodell verfügen. Dies beantworteten die Interviewten sehr unterschiedlich: Zwei Interviewpartner von Fachhochschulen berichteten, dass sie sehr genaue Vorstellungen davon haben, wie ihr Geschäfts-

modell aussieht. Ihre Einrichtungen hätten klar definierte Zielgruppen, wie beispielsweise Online-Studierende oder Firmenkunden, denen möglichst passgenaue Produkte und Leistungen angeboten werden. Eine Einrichtung gibt auch an, Drittmittelprojekte als Investitionen anzusehen. Mit Hilfe dieser Projekte werden Kursangebote entwickelt, von denen die Einrichtung später langfristig leben kann. Ein Geschäftsmodell einer Fachhochschuleinrichtung, welches einem gemeinnützigen Ansatz verpflichtet und weniger auf kommerziellen Gewinn ausgerichtet ist, hat sich zur Aufgabe gemacht, grundständige Studiengänge für berufstätige Studierende kostendeckend zu betreiben.

Auch bei den Einrichtungen, die zu einer Universität gehören, steht die Entwicklung eines Geschäftsmodells nicht im Mittelpunkt. Zwar berichten die Befragten, dass intern durchaus hinterfragt wird, welche Leistungen die Einrichtung für die Hochschule erbringt, welchen Wert diese haben und ob eine solche Einrichtung in der Universität gebraucht wird. Für die Erbringung einer Grunddienstleistung innerhalb der Universität ist aber nach Einschätzung des Befragten nicht unbedingt ein Geschäftsmodell nötig. Mehrere Befragte sind zudem der Meinung, dass ihre Einrichtung schon über ein Geschäftsmodell verfügt, in dem sich beispielsweise Ressourcen, Leistungen, Zielgruppen oder Maßnahmen beschreiben lassen. In diesen Fällen wurde das Geschäftsmodell aber nicht bewusst erarbeitet oder niedergeschrieben, sondern ist eher implizit vorhanden.

Die untersuchten Verbund- und Landeseinrichtungen verfügen laut Aussage der Interviewpartner durchaus über ein Geschäftsmodell, auch wenn diese Einrichtungen sich als Teil des öffentlichen Hochschulsystems verstehen und darum nicht in erster Linie profitorientiert arbeiten. Die Landeseinrichtungen und die Einrichtungen die zu einem Hochschulverbund gehören, arbeiten entsprechend ihrem Auftrag und Selbstverständnis nicht auf einen ökonomischen Profit hin, sondern versuchen vielmehr mit den von ihnen angebotenen Leistungen und Services eine möglichst große Wirkung zu erzielen, d.h. bei gegebenem Input ihren Output zu optimieren und zu steigern.

## **4 Fazit**

Auch wenn die befragten Einrichtungen vielerorts über die entsprechenden Voraussetzungen für die Umsetzung von Geschäftsmodellen verfügen wie z.B. explizit formulierte Zielsetzungen, Leistungsangeboten, Kundengruppen und Kooperationsbeziehungen, ist eine zögerliche Haltung bezüglich der Umsetzung entsprechender Ansätze an Hochschulen und Universitäten zu beobachten. Eine Ausnahme stelle die Landes- und Verbundeinrichtungen dar, die oftmals aufgrund ihrer Finanzstruktur viel früher aufgerufen waren, entsprechende Finanzierungsmodelle umzusetzen. Entsprechend definieren sie Leistungen und

kooperieren explizit mit externen Kunden, in diesem Fall die ihre Leistungen abrufenden Hochschulen und Universitäten. Auch wenn keine monetären Flüsse damit verbunden sein müssen, so trägt es zur Professionalisierung von Hochschulstrukturen und damit auch Qualitätsverbesserungen und einer höheren Transparenz des Leistungsangebotes bei, wenn E-Learning-Einrichtungen ihre Angebote entsprechend ausweisen und im Hinblick auf Kundensegmente, Kommunikationskanäle und Ausrichtung regelmäßig betrachten und ausrichten. In diesem Fall erhalten die hochschulinternen Einrichtungen von den Landes-/Verbundeinrichtungen sicherlich wertvolle Impulse.

## Literatur

- Gaus, O. & Raith, M. (2013). The business model of the entrepreneurial university. In P. Teirlinck & S. Kelchtermans (Eds.), *Proceedings of the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, vol. 2 (pp. 268–277). Reading (UK): Academic Conferences and Publishing International.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation*. Amsterdam: Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1–25.