

Gestaltungsmöglichkeiten bei der Schaffung nachhaltiger eLearning-Geschäftsmodelle durch deutsche staatliche Hochschulen

Oliver Bohl, Andreas Höfer, Udo Winand

Fachgebiet Wirtschaftsinformatik
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Kassel
Nora-Platiel-Straße 4, D-34127 Kassel
{bohl, hoefer, winand}@wirtschaft.uni-kassel.de

Abstract: Der Beitrag fokussiert Gestaltungsmöglichkeiten deutscher staatlicher Hochschulen bei der Schaffung nachhaltiger eLearning-Geschäftsmodelle in Bereichen der akademischen Aus- und Weiterbildung. Ausgehend von den gestalterischen und organisatorischen Rahmenbedingungen werden Möglichkeiten der Geschäftsmodellkonfiguration in den Ebenen der Produkt-/Markt-Kombination, der Durchführung und Konfiguration von Wertschöpfungsaktivitäten und der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen diskutiert. Verschiedene Optionen für deutsche staatliche Hochschulen als potenzielle Marktteilnehmer werden analysiert.

1. Rahmenbedingungen bei der Gestaltung von Geschäftsmodellen an deutschen staatlichen Hochschulen

Dem eLearning in Szenarien der akademischen Aus- und Weiterbildung wird in der Forschung interdisziplinär ein hoher Stellenwert beigemessen. Der Diskussionsschwerpunkt verlagert sich zusehends von der Analyse der Einsatzpotenziale und den Optionen zur technischen Ausgestaltung dieser Lehr-/Lernmethode hin zur Analyse möglicher nachhaltiger Geschäftsmodelle¹ zur Erbringung akademischer Bildungsdienstleistungen. Unter akademischen Bildungsdienstleistungen sind in diesem Beitrag Angebote zur wissenschaftlichen Wissensvermittlung in Aus- und Weiterbildungsszenarien nach der Sekundarstufe II zu verstehen. Ausdrücklich erfolgt hierbei keine Beschränkung auf Hochschulen als Orte der Wissensvermittlung bzw. als Anbieter akademischer Bildungsdienstleistungen.

Angebote im Markt der eLearning-gestützten akademischen Aus- und Weiterbildung können auf Grundlage unterschiedlicher Geschäftsmodelle von verschiedenen Funktionswahrnehmern erbracht werden.²

Der Begriff des Geschäftsmodells wird in der wissenschaftlichen Literatur vielschichtig

¹ [Kr03] S. 3f.

² Vgl. [Hu00] S. 194

diskutiert und unterliegt verschiedenartigen Interpretationsmöglichkeiten. In diesem Beitrag stellen Geschäftsmodelle „vereinfachte Darstellungen oder Abbilder der Mechanismen und der Art und Weise [dar], wie ein Unternehmen [, eine Institution] oder ein Unternehmenssystem oder eine Branche am Markt Werte schafft.“³ Aufbauend auf dieser Definition werden Geschäftsmodelle als Analyseeinheiten für die Wertschöpfungsaktivitäten in Szenarien der akademischen Aus- und Weiterbildung betrachtet.

Häufig, und zumeist stillschweigend, fließen in Analysen zu Geschäftsmodellen der eLearning-gestützten akademischen Aus- und Weiterbildung in Deutschland Beschränkungen ein, die den spezifischen Rahmenbedingungen der deutschen staatlichen Hochschulen Rechnung tragen. Beispiele hierfür sind Diskussionen über die Anrechenbarkeit von mittels eLearning vermittelten Lehrleistungen auf die Erfüllung von Hochschullehrer-Lehrdeputaten oder die Annahme, dass sich das Engagement von Hochschul-Subeinheiten (Lehrstühle, Professoren) im Bereich eLearning nur unzureichend, wenn überhaupt, in der finanziellen Ausstattung dieser Einheiten niederschlägt.⁴ Diese spezifischen Rahmenbedingungen stellen zweifelsohne bedeutende Faktoren bei der Analyse von eLearning-Geschäftsmodellen in Hinsicht auf ihre Anwendbarkeit durch deutsche staatliche Hochschulen dar.⁵

Allerdings darf diese Relevanz spezieller Rahmenbedingungen für einige potenzielle Marktteilnehmer auf dem sich entwickelnden eLearning-Markt nicht darüber hinwegtäuschen, dass andere potenzielle Marktteilnehmer (z.B. Unternehmen, aber auch ausländische/private Hochschulen) diesen spezifischen Rahmenbedingungen nicht unbedingt in gleicher Intensität unterliegen.⁶ Spezifische Rahmenbedingungen wirken vielmehr ausschließlich als Markteintritts- bzw. Mobilitätsbarrieren⁷ für jeweils diejenigen potenziellen Marktteilnehmer, die ihnen unterliegen. Sie verhindern keineswegs, dass diesbezüglich in ihrer Mobilität nicht eingeschränkte Marktteilnehmer solche Geschäftsmodelle verfolgen, deren Konstruktion oder Anwendbarkeit z.B. für die angesprochenen deutschen staatlichen Hochschulen nicht realistisch ist. Andererseits ist zu bedenken, dass auch private und/oder ausländische Konkurrenten deutscher staatlicher Hochschulen, die eben jenen o.g. Mobilitätsbarrieren nicht unterliegen, ihrerseits verschiedenen und auch anderen Mobilitätsbarrieren unterliegen oder zumindest unterliegen können.

Während deutsche staatliche Hochschulen in erster Linie aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen in ihrer Mobilität beschränkt sind (natürliche/gegebene Mobilitätsbarrieren), sind die potenziellen Mobilitätsbarrieren für ausländische/private Konkurrenten in erster Linie wettbewerbsbedingt, das heißt sie können sich aus spezifischen Wettbewerbsvorteilen der anderen Marktteilnehmer ergeben.⁸ Auch die potenzielle und

³ [BBK02] S. 5

⁴ vgl. auch [WB02]

⁵ In Anlehnung an Hagenhoff wird dabei davon ausgegangen, „dass die Universitätsstruktur lediglich aus drei Ebenen besteht, der Universität selber als eigenständiges Rechtsgebilde, den Fakultäten [oder Fachbereichen] als nachgeordnete Einheiten und den Instituten [oder Lehrstühlen] als kleinste Organisationseinheit.“ [Ha02] S.88. Weitere Organe, wie z.B. Rechenzentren und Bibliotheken, werden nicht explizit behandelt.

⁶ vgl. hierzu auch [Hu00] S. 178

⁷ [Po99] S. 37ff. sowie S. 284ff.

⁸ Vgl. [Po99] S. 284ff.

prinzipiell mobilere Konkurrenz der deutschen staatlichen Hochschulen in der zukünftigen eLearning-Branche unterliegt bestimmten Einschränkungen bei der Wahl von Geschäftsmodellen. Gemeinsam ist allen potenziellen Marktteilnehmern, dass ihre Geschäftsmodelle prinzipiell ökonomisch nachhaltig verfolgbar sein müssen und dass diese ökonomische Nachhaltigkeit auch im Kontext eines spezifischen Wettbewerbsumfeldes gegeben sein muss.

Der in diesem Beitrag verwendete Nachhaltigkeitsbegriff ist umgangssprachlicher aufzufassen als die im Rahmen der ökologischen Bewegung entstandene Nachhaltigkeitsdefinition. Nachhaltig im Sinne dieses Beitrags ist am besten mit „dauerhaft funktionsfähig“ zu umschreiben und beschränkt sich im Wesentlichen auf ökonomische Aspekte des ursprünglich breiter angelegten Nachhaltigkeitsbegriffes. Bezogen auf die derzeitigen Ansätze an Hochschulen, welche zu großen Teilen noch Projektcharakter haben, bietet sich die Definition von Uhl an. Demnach bezieht sich „die Frage nach der Nachhaltigkeit auf das Problem, inwieweit die Projekte [...] eine langfristige Verknüpfung von Leistungserbringung und Finanzierung gewährleisten. Nachhaltigkeit wäre dann gegeben, wenn die Finanzierung virtueller Leistungserbringung zu einem existenziellen Systembestandteil wird, d.h. auf Dauer gewährleistet ist.“⁹ Die ökonomische Nachhaltigkeit im Kontext eines spezifischen Wettbewerbsumfeldes ist insbesondere auch Resultat der durch die Wettbewerber realisierten Wettbewerbsvorteile. Folglich entstehen durch die spezifischen Wettbewerbsvorteile deutscher staatlicher Hochschulen auch wiederum Mobilitätsbarrieren für ausländische/private Anbieter akademischer eLearning-Aus- und Weiterbildung.

Auf diesen ersten Überlegungen aufbauend lässt sich diskutieren, in welchen Märkten bzw. Marktsegmenten des sich entwickelnden Marktes für akademische Aus- und Weiterbildung mittels eLearning und mit welchen Strategien sich deutsche staatliche Hochschulen so erfolgreich positionieren können, dass sie im Wettbewerb mit zumindest tendenziell professionell gemanagten, unternehmerisch denkenden, reaktionsschnellen und kundenorientierten ausländischen/privaten Wettbewerbern bestehen können.¹⁰

2. Möglichkeiten der Geschäftsmodellkonfiguration

Geschäftsmodelle bestehen nach Knyphausen-Aufseß/Meinhardt aus drei Elementen: Der Produkt-/Markt-Kombination¹¹, der Durchführung und Konfiguration von Wertschöpfungsaktivitäten und der Ertragsmechanik.¹² Weltweit hat sich die eLearning-Branche noch nicht weit genug entwickelt, um aus der Beobachtung von Branchen-

⁹ [Uh03] S. 13

¹⁰ Diese in Teilen sicherlich professionellere Umgebung lässt sich u.a. daraus ableiten, dass entsprechende Anbieter z.B. „in den USA auf einem vergleichsweise reifen Markt [arbeiten], den sich eine Vielzahl von Wettbewerbern teilen und der nur noch vergleichsweise geringe Wachstumspotenziale bietet. Im Gegensatz dazu ist der deutsche Markt für derartige Programme noch in einer frühen Entwicklungsphase.“ [Hu00] S. 178

¹¹ Als Produkte sind im Rahmen dieses Beitrags auch (Bildungs-)Dienstleistungen im Bereich der akademischen Aus- und Weiterbildung zu verstehen.

¹² vgl. [KM02] S.66

realitäten Rückschlüsse auf die optimale Branchengestaltung gewinnen zu können. Um aber aus Sicht konkreter potenzieller Marktteilnehmer festzulegen, „auf welchen Märkten [...] mit welchen Produkten [agiert werden soll und] wie die Art der Transaktionsbeziehungen zum Kunden idealerweise gestaltet werden“¹³ sollte, ist das Vorliegen von definierten Märkten eine Notwendigkeit.¹⁴ Eine Annäherung an diese Thematik erfolgt daher im Folgenden.

2.1. Identifikation von Produkten/Märkten in Szenarien der akademischen eLearning-gestützten Aus- und Weiterbildung

Nach Bea/Haas ist „ein Markt [...] die Gesamtheit der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern eines bestimmten Gutes.“¹⁵ Folglich lässt sich aus der Identifikation der innerhalb der relativ jungen eLearning-Branche gehandelten Produkte und der entsprechenden Abnehmer und Lieferanten ein Marktmodell entwickeln. Als Ausgangsbasis für die Identifikation der innerhalb der betrachteten Branche zu handelnden/handelbaren Produkte können verschiedene Rollen- oder Funktionsmodelle dienen.¹⁶ Prinzipiell sind folgende Produkte im Rahmen der Erzielung einer Gesamtwertschöpfung in der akademischen Aus- und Weiterbildung mittels eLearning auszutauschen bzw. zu handeln, unabhängig von der Frage, wer diese Produkte anbietet oder nachfragt:

- Inhalte (Lehr-/Lerncontent), die dem Lernenden vermittelt werden sollen, müssen entwickelt beziehungsweise bereitgestellt werden. Dementsprechend existiert ein Markt für diese Inhalte (Produkt „Content“) und es existieren die Funktionen „Content-Lieferant“ und „Content-Abnehmer“.
- Lehr-/Lerncontent ist technisch für eine Nutzung im Rahmen von Informations- und Kommunikationstechnologie-basierten Infrastrukturen zu Lernangeboten aufzubereiten, zum Beispiel als Web-based Training (WBT) oder Computer-based Training (CBT), um in eLearning-Szenarien Einsatz finden zu können. Dementsprechend lassen sich das Produkt „Content-Umsetzung“ und die entsprechenden Funktionen „Content-Umsetzungs-Lieferant“ und „Content-Umsetzungs-Abnehmer“ identifizieren.
- Die Lernangebote (zum Beispiel die o.g. WBTs oder CBTs) sind in Lernumgebungen einzubinden und die technischen Voraussetzungen auf Seiten der Lehrenden und Lernenden für die webgestützte Lehre zu gewährleisten, zum Beispiel durch den Betrieb einer Lehr-/Lernplattform oder die Distribution via CD-ROM. Das entsprechende Produkt lässt sich als „Lehrbetriebs-Organisation“ bezeichnen. Auch hier, wie im Folgenden, existieren für dieses Produkt wieder Lieferanten und Abnehmer.

¹³ [KM02] S.66

¹⁴ vgl. [BH01] S.89ff.

¹⁵ [BH01] S.89

¹⁶ vgl. [Bo02] S. 41ff.

- Für manche Anwendungen des eLearnings, so zum Beispiel im Rahmen web-basierter Studienangebote an Hochschulen, ist die contentspezifische Entwicklung von Übungs- und Prüfungsinhalten zur Erfolgskontrolle bei den Lernenden zu gewährleisten. Das entsprechende Produkt „Prüfung“ konstituiert wiederum einen entsprechenden Markt. Wenn diese Übungen und Prüfungen teilweise webbasiert abgelegt werden sollen, ist die Umsetzung des Prüfungs-Contents in Übungs- und Prüfungs-Anwendungen zu erledigen. Das Produkt „Prüfungs-Umsetzung“ ist dementsprechend in das Gesamtmodell zu integrieren. Wenn die Prüfungen in Präsenz, zum Beispiel in Form von Vor-Ort-Klausuren oder mündlichen Prüfungen, durchgeführt werden, sind diese Prüfungen zu organisieren (Produkt „Prüfungs-Organisation“).
- Die Lernenden und Kunden sind zu betreuen. Diese Funktion des Betreuers umfasst sowohl die organisatorische Betreuung (z.B. die Studienberatung oder die technische Supportfunktion) als auch die inhaltliche Betreuung. Dementsprechend kann von den handelbaren Produkten „Betreuung“ (organisatorisch, technisch, administrativ) und „Tutoring“ (inhaltlich) ausgegangen werden.
- Teilweise erscheint eine Zertifizierungsinstanz vonnöten. In Szenarien der Weiterbildung ist die Möglichkeit der Zertifizierung aktuell eher gering nachgefragt, in Szenarien der hochschulischen Ausbildung erscheint dieser Aspekt unabdinglich. Auch das Produkt „Zertifizierung“ konstituiert einen Markt.
- Aus den verschiedenen Input-Produkten (Content, Betreuung, etc.) können durch sinnvolle Aggregation höherwertige Bildungsangebote entstehen, zum Beispiel komplette Studiengänge. Entsprechend existiert ein Markt für das Produkt „Bildungsangebot“ mit dem Ziel der Bildungsangebotskonfiguration.

Das aufgezeigte Modell stellt eine vereinfachte Darstellung der betrachteten Gesamtbranche beziehungsweise des branchenweiten Wertschöpfungsprozesses beim eLearning in Szenarien der akademischen Aus- und Weiterbildung dar. Bei einer vertiefenden Betrachtung sind zahlreiche zusätzliche Produkte bzw. Märkte zu identifizieren, so zum Beispiel das Management der einzelnen Leistungs- und Anreiz-Austausche oder die Verwaltung der Lernerdaten. Es ist allerdings wahrscheinlich, dass diese Produkte als Add-ons zu anderen Produkten angeboten sowie gehandelt werden und insofern keine eigenen Märkte konstituieren. Zum Beispiel könnte die Verwaltung von Lernerdaten als Add-on zu der Lehrbetriebsorganisation (Stichwort: eLearning-Portal, LMS) erfolgen.

2.2 Vom Geschäftsprozess zum Geschäftsmodell

Die Konstruktion eines innerhalb der betrachteten Branche sinnvollen Geschäftsmodells ist im Wesentlichen die Entscheidung eines potenziellen Marktteilnehmers, auf welchen der beschriebenen Märkte er in welcher Funktion (Lieferant/Abnehmer) tätig sein will. Hieraus lässt sich direkt (anhand der gewählten Lieferanten-Funktionen) ableiten, mit welchen Produkt-/Markt-Kombinationen er agieren will. Hinzu kommt, dass auch das Erlösmodell durch diese Wahl wahrzunehmender Funktionen zu einem erheblichen

Ausmaß determiniert ist, denn in der Regel werden finanzielle Transaktionen von den Abnehmern zu den Lieferanten auf den jeweiligen Märkten die Produkt-Transaktionen in umgekehrter Richtung begleiten.

Diese funktionenorientierte Herangehensweise an die Geschäftsmodell-Konfiguration trifft keinerlei Aussagen darüber, wie viele Beteiligte auf den aufgezählten Märkten Funktionen wahrnehmen. Ebenso ist keinesfalls bereits aus der Aufzählung einzelner Märkte und dementsprechender Lieferanten- bzw. Abnehmer-Funktionen ableitbar, dass diese Funktionen von spezialisierten Funktionswahrnehmern wahrzunehmen sind. Prinzipiell sind sowohl stark aggregierende Geschäftskonzepte, wie z.B. das einer Virtuellen Hochschule mit eigener Content-Produktion durch dort beschäftigte Hochschullehrer und Content-Umsetzung durch entsprechende hauseigene Kompetenzzentren, denkbar als auch stark desintegrierte Geschäftskonzepte, wie sie unter dem Begriff Bildungsnetzwerk diskutiert werden. Grundsätzlich lassen sich drei Formen von Geschäftsmodellkonfigurationen unterscheiden: „vertikal integrierte Unternehmen, die weitgehend auf allen Stufen der Wertkette tätig sind, spezialisierte Unternehmen, die sich auf eine Wertschöpfungsstufe konzentrieren, und netzwerkartig organisierte Unternehmen, die als Teil eines Unternehmensnetzwerkes mehrere Wertschöpfungsstufen zwischen verschiedenen Unternehmen koordinieren.“¹⁷

Auch auf die notwendige Durchführung und Konfiguration von Wertschöpfungsaktivitäten innerhalb der Organisation des entsprechenden Marktteilnehmers und zu (Kooperations-)Partnern lassen sich anhand der gewählten Lieferanten- und Abnehmer-Funktionen Rückschlüsse ziehen. Allerdings ergeben sich in diesen Bereichen weitere Ansatzpunkte zur Ausgestaltung von Geschäftsmodellen, denn neben der Entscheidung zur Wahrnehmung bestimmter Funktionen auf bestimmten Märkten ist festzulegen, wie die Schnittstellen zu den jeweiligen Marktpartnern gestaltet werden sollen, also ob zum Beispiel die Kommunikation eher klassisch von dem Beschaffungs-Teil des Abnehmers zum Vertriebs-Teil des Lieferanten organisiert werden soll oder ob bestimmte Techniken oder Vorgehensweisen (auch z.B. Finanzierungs-Dienstleistungen) in das eigene Geschäftsmodell integriert werden.

2.3 Das Entstehen von Wettbewerbsvorteilen und Mobilitätsbarrieren

Gemäß Porter hängt der betriebliche Erfolg eines Marktteilnehmers im Wesentlichen von der grundsätzlichen Attraktivität der jeweiligen Branche bzw. des jeweiligen Marktes und dem Ausmaß der durch die verfolgte Unternehmensstrategie realisierten Wettbewerbsvorteile ab.¹⁸ Als Wettbewerbsvorteile werden in diesem Zusammenhang mittels Differenzierung erzielbare Preisprämien bzw. Kostenvorteile bezeichnet.¹⁹

¹⁷ [KM02] S. 74

¹⁸ vgl. [Po99] S70ff.

¹⁹ vgl. [Po99] S.70

Die zukünftige Attraktivität der die eLearning-Branche konstituierenden Märkte ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur prognostizierbar. Daher soll im Folgenden davon ausgegangen werden, dass alle denkbaren eLearning-Märkte ökonomisch nachhaltige Geschäftsmodellkonfigurationen erlauben. Ob diese prinzipielle Möglichkeit der ökonomischen Nachhaltigkeit von Geschäftsmodellen im konkreten Fall realisiert werden kann, hängt von dem Ausmaß der realisierten Wettbewerbsvorteile ab. Auf dem (gegenüber der Beschäftigung mit Unternehmensstrategien) höheren Abstraktionsniveau von geschäftsmodellorientierten Betrachtungen hängt die Realisation von Wettbewerbsvorteilen (und damit der betriebliche Erfolg bzw. die ökonomische Nachhaltigkeit) insbesondere von folgenden Faktoren ab:

- Grad der Sinnhaftigkeit des verfolgten Geschäftsmodells im Sinne einer möglichst optimalen Übereinstimmung zwischen Geschäftsmodell-Konfiguration und Umwelt- bzw. Markterfordernissen (Geschäftsmodell-Umwelt-Fit) einerseits²⁰, sowie der möglichst optimalen Abstimmung der einzelnen die Geschäftsmodell-Konfiguration bestimmenden Wertaktivitäten untereinander (Intra-Geschäftsmodell-Fit) andererseits.²¹
- Grad der Übereinstimmung zwischen den Kompetenzanforderungen der verwendeten Geschäftsmodell-Konfiguration und dem tatsächlich vorhandenen bzw. realisierbaren Kompetenzprofil des entsprechenden Marktteilnehmers (Geschäftsmodell-Kompetenz-Fit).²²
- Qualität der Implementation des Geschäftsmodells.

Diese Faktoren können potenziellen Funktionswahrnehmern bei der Selektion und Konfiguration angemessener Geschäftsmodelle in allen Teilesegmenten des eLearning-Marktes und als Raster zur individuellen Analyse dienen.

3. Optionen für deutsche staatliche Hochschulen

Zur Entwicklung konkreter Empfehlungen für die Konfiguration von Geschäftsmodellen für die akademische Aus- und Weiterbildung mittels eLearning aus Sicht deutscher staatlicher Hochschulen wird im Weiteren von folgender modellhafter Überlegung ausgegangen: Eine deutsche staatliche Hochschule und ein privates Unternehmen starten eine eLearning-Initiative (bzw. Aufbau eines Geschäftsbereiches) und beiden Initiativen liegt ein identisches Geschäftsmodell zugrunde. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf diese hypothetische Situation:

²⁰ Analog zu [Po99] und [BH01], wobei hier nicht auf Geschäftsmodelle, sondern auf Unternehmensstrategien fokussiert wird. [BH01] benutzen in diesem Zusammenhang die Begriffe „System-Umwelt-Fit“ und „Intra-System-Fit“.

²¹ vgl. [BH01] S. 89ff.

²² vgl. auch [BH01], wobei letztere diesen strategischen Fit zwischen Unternehmensstrategie (hier: Geschäftsmodell) und (Kern-)Kompetenzprofil des entsprechenden Unternehmens unter „Intra-System-Fit“ subsumieren.

- Es ist nicht prinzipiell und in allen Bereichen davon auszugehen, dass es staatlichen deutschen Hochschulen besser gelingt, ein geplantes Geschäftsmodell zu implementieren und das somit entstehende Geschäft operativ effizienter zu führen, als dieses einem konkurrierenden Unternehmen möglich wäre. Im Gegenteil, vieles spricht dafür, dass die operative Effizienz prinzipiell eine Domäne von Unternehmen bzw. zumindest unternehmerisch handelnden Institutionen²³ ist und somit Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen entstünden.
- Die Sinnhaftigkeit des Geschäftsmodells in der Bedeutung eines Geschäftsmodell-System-Fits unterscheidet sich für die beiden Marktteilnehmer in diesem Modell nicht, da davon ausgegangen wird, dass beide Wettbewerber das gleiche Geschäftsmodell verfolgen.
- Auch auf dem Gebiet der Intra-Geschäftsmodell-Fits ist nicht per se von Wettbewerbsvorteilen für deutsche staatliche Hochschulen auszugehen. Zum Beispiel aufgrund der innerhalb deutscher Hochschulen besonders ausgeprägten Eigenständigkeit der einzelnen Wertkettenglieder (Fakultäten, Institute, Lehrstühle, Professoren, etc.) und der extrem schwach ausgeprägten zentralen Steuerbarkeit ist im Gegenteil sogar erneut davon auszugehen, dass es einem straffer organisierten Unternehmen eher gelingt, durch die Abstimmung einzelner Wertaktivitäten Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die Dezentralisierung von Befugnissen an deutschen staatlichen Hochschulen mag politisch gewollt und die Forschungseffizienz maximierend sein, bei der Schaffung von Intra-Geschäftsmodell-Fits ist sie hingegen zumeist als nicht zuträglich zu bewerten.

Folglich bleibt als bedeutendes Feld, in dem deutsche staatliche Hochschulen Wettbewerbsvorteile gegenüber Unternehmen aufbauen können, die Schaffung von Geschäftsmodell-Kompetenz-Fits. Entsprechend kann besonders die Nutzung von an deutschen staatlichen Hochschulen vorhandenen bzw. realisierbaren Kompetenzen für diese bei einem Engagement im Bereich der eLearning-basierten akademischen Aus- und Weiterbildung Wettbewerbsvorteile schaffen, die sich dauerhaft verteidigen lassen und somit die Basis für einen Erfolg im Sinne der Erzielung ökonomischer Nachhaltigkeit bereitstellen.

Die Voraussetzung zur Konfiguration Erfolg versprechender Geschäftsmodelle ist daher eine ausgiebige Analyse der eigenen Kompetenzen durch die entsprechende deutsche staatliche Hochschule. Zentrale Aspekte dabei sollten sein:

- Eine Analyse der eigenen Qualitäten und Kompetenzen. Wichtig ist hierbei eine realistische und emotionslose Einschätzung und Analyse, denn deutschen staatlichen Hochschulen wird es nicht anders ergehen als vielen Unternehmen bei einer erstmaligen Kompetenzanalyse: Etliche der Qualitäten, die sie sich selbst beimessen, entpuppen sich bei genauerer Analyse als nicht realisierte Wünsche und damit bestenfalls als Annahmen ohne hinreichende Realisierungsmöglichkeiten.

²³ Als solche könnten durchaus einige ausländische Universitäten betrachtet werden, auch wenn sie nicht in Privatbesitz sind.

- Wichtig ist weiterhin das Bewusstsein, dass eine vorhandene Qualität in dem hier diskutierten Kontext nur dann zu einer Kompetenz wird, wenn sich aus ihr Wettbewerbsvorteile realisieren lassen und dies bedeutet entweder realisierte Kosteneinsparungen oder Differenzierungsgewinne (Preisprämien).²⁴ Das Ausmaß einer Kompetenz ist demnach gleichzusetzen mit den Kosteneinsparungen, die sich aus ihr generieren lassen, und den Erhöhungen der Zahlungsbereitschaft der Abnehmer auf den bedienten Märkten, die aus ihr resultieren. Beispiel: Die enge Verzahnung einer Hochschule mit der regionalen Wirtschaft ist unbestreitbar eine Qualität und wahrscheinlich sogar eine große, aber lassen sich durch sie Kostensenkungen realisieren und/oder steigt die Zahlungsbereitschaft der eigenen Abnehmer? Und selbst wenn dem so ist: Wie hoch sind die durch diese Kompetenz realisierbaren Kosteneinsparungen und Preisprämien? Viele große Qualitäten werden als lediglich kleine Kompetenzen bezeichnet werden müssen.
- Nachdem die vorhandenen Kompetenzen bezüglich ihrer Differenzierungs- und Kostensenkungswirkung analysiert worden sind, muss eine Bewertung ihres Wertes als Mobilitätsbarriere für die anderen Marktteilnehmer erfolgen. Ein Wettbewerbsvorteil wird erst dadurch zur Mobilitätsbarriere für Wettbewerber, dass sich dieser bezüglich seiner Kostensenkungs- und Differenzierungswirkung schwer kopieren lässt. Beispiel: Ein durch eine große Anzahl von Hochschulen betriebenes Bildungsnetzwerk kann deutschlandweit Standorte vorweisen, welche zum Beispiel für die Durchführung von Prüfungen benutzt werden können und somit den Reisebedarf für ihre Lernenden verringern. Ein solches Netzwerk von Standorten ist schwer zu kopieren, da der Aufwand extrem hoch einzuschätzen ist. Andererseits könnte das Angebot eines Wettbewerbers, sämtliche Prüfungen online abzugeben, diesen Wettbewerbsvorteil des Bildungsnetzwerkes weitestgehend nivellieren – und das unter Umständen zu deutlich niedrigeren Kosten. Auch hier gilt also: Ein großer Wettbewerbsvorteil kann einen vergleichsweise niedrigen Wert als Mobilitätsbarriere haben.

4. Fazit

Der Aufbau von als dauerhafte Mobilitätsbarrieren wirkenden Wettbewerbsvorteilen durch Nutzung der hauseigenen Qualitäten und Kompetenzen formt Marktsegmente bzw. -nischen, in denen deutsche staatliche Hochschulen ökonomische Nachhaltigkeit für ihre eLearning-Projekte erreichen können. Den direkten Wettbewerb mit privaten/ausländischen Marktteilnehmern in einigen Marktsegmenten werden deutsche staatliche Hochschulen wohl nur schwer gewinnen können, besonders aufgrund spezifischer Nachteile, welche zum Teil aus (noch) bestehenden regulatorischen Beschränkungen und ihrer eigenen Binnenstruktur entstammen. Hinzu kommt, dass ein solcher Wettbewerb von grundsätzlich staatlich finanzierten Institutionen mit den entsprechenden Möglichkeiten/Tendenzen zur Quersubventionierung von eLearning-Projekten und privat finanzierten Marktteilnehmern auch politisch sicherlich nicht in allen Fällen gewollt ist.

²⁴ vgl. [Po99] S.37ff.

Geschäftsmodelle, die den direkten Wettbewerb mit besser positionierten Marktteilnehmern suchen, werden sich wohl langfristig für die deutschen Hochschulen nicht nachhaltig betreiben lassen. Andererseits sind maßgeschneiderte Geschäftsmodelle, welche sich bezüglich ihrer Wirkung auf die bedienten Abnehmer durch alternative Marktteilnehmer nur schwer kopieren lassen, eine Möglichkeit, auch ökonomisch tragfähige Projekte zu betreiben und damit an der weiteren Entwicklung der eLearning-Branche auf auch gesamtwirtschaftlich produktive Weise mitzuwirken. Zentrale Vorbedingung einer solchen nachhaltigen eLearning-Geschäftsmodellgestaltung ist jedoch eine eingehende Selbstanalyse, um diejenigen Qualitäten deutscher staatlicher Hochschulen zu identifizieren, welche sich in dauerhafte Wettbewerbsvorteile verwandeln lassen.

Literaturverzeichnis

- [BBK02] Bieger, T.; Bickhoff, N.; Knyphausen-Aufseß, D. zu: Einleitung. In (Bieger, T.; Bickhoff, N.; Caspers, R.; Knyphausen-Aufseß, D. zu; Reding, K. Hrsg.): Zukünftige Geschäftsmodelle. Konzept und Anwendung in der Netzökonomie. Springer-Verlag, Berlin u.a. 2002. S. 1-11
- [BH01] Bea, F.X.; Haas, J.: Strategisches Management. Lucius und Lucius, Stuttgart 2001.
- [Bo02] Bohl, O. et.al.: Virtuelle Bildungsnetzwerke. Struktur- und Betreibermodelle am Beispiel WINFOLine. In (Engelien, M.; Homann, J. Hrsg.): Virtuelle Organisation und Neue Medien 2002. Eul-Verlag, Lohmar, Köln 2002. S. 41-68.
- [Ha02] Hagenhoff, S.: Universitäre Bildungsk Kooperationen. Gestaltungsvarianten für Geschäftsmodelle. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002.
- [Hu00] Electronic Competition – Branchendynamik durch Entrepreneurship im Internet. Gabler-Verlag, Wiesbaden 2000.
- [KM02] Knyphausen-Aufseß, D. zu; Meinhardt, Y.: Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen. In (Bieger, T.; Bickhoff, N.; Caspers, R.; Knyphausen-Aufseß, D. zu; Reding, K. Hrsg.): Zukünftige Geschäftsmodelle. Konzept und Anwendung in der Netzökonomie. Springer-Verlag, Berlin u.a. 2002. S. 63-89
- [Kr03] Kröpelin, P.: Mit Geschäftsmodellen für ELearning den dauerhaften Projekterfolg sicherstellen. In (Hohenstein, A.; Wilbers, K. Hrsg.): Handbuch ELearning. Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst. Köln, 2001.
- [Po99] Porter, M.E.: Wettbewerbsvorteile – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. Aufl., Campus-Verlag, Frankfurt, New York 1999.
- [Uh03] Uhl, V.: Virtuelle Hochschulen auf dem Bildungsmarkt. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2003.
- [WB02] Winand, U.; Bohl, O.: Die virtuelle Hochschule. In (Studer, T. Hrsg.): Erfolgreiche Leitung von Forschungsinstituten, Hochschulen und Stiftungen. Dashöfer-Verlag, Hamburg 2002.