



 **Universität Trier**

Arbeitsberichte des Medienzentrums Bd. 3

E-Learning Geschäftsmodelle – Bestandsaufnahme, Typisierung und Fallbeispiele

Dr. Christel Egner-Duppich

unter Mitarbeit von
Anja Diwo, Stefanie Harks,
Maria Huggenberger
und Sabine Wollscheid

Universität Trier
Trier 2008

© 2008 Universität Trier
Umschlaggestaltung und Satz: Alexandra Moos
Druck: Universitätsdruckerei

ISSN 1864-7073

E-Learning Geschäftsmodelle – Bestandsaufnahme, Typisierung und Fallbeispiele

Dr. Christel Egner-Duppich

unter Mitarbeit von
Anja Diwo, Stefanie Harks,
Maria Huggenberger
und Sabine Wollscheid



Dieser Band entstand im Rahmen des Projektes Digitale Lernumgebung Hochschule – E-Learning-Integration an der Universität Trier, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms „eLearning-Dienste für die Wissenschaft“ (Neue Medien in der Bildung) bzw. vom Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz gefördert wurde.
Web: <http://www.medien-bildung.net>

Inhaltsverzeichnis

1	Vorbemerkung	2
2	E-Learning-Geschäftsmodelle an Hochschulen	3
2.1	Definition und Zielsetzungen	3
2.2	Raster für E-Learning-Geschäftsmodelle	4
2.2.1	Finanzierungsmodell	5
2.2.2	Marktmodell	6
2.2.3	Aktivitätenmodell	7
3	Typisierung von E-Learning-Geschäftsmodellen.	10
3.1	Contenterstellung	10
3.1.1	Veranstaltungsbegleitende Studienmodule	10
3.1.2	Veranstaltungsmodule	11
3.1.3	Virtueller Studiengang	13
3.2	Vertrieb von Bildungsangeboten	16
3.3	Softwareentwicklung und -vertrieb	18
3.4	Beratung und Schulung	19
4	Ausgewählte Fallbeispiele	22
4.1	Executive Net Economy MBA	23
4.2	Masterstudiengang Kriminologie und Polizeiwissenschaft	25
5	E-Learning-Strategien an Hochschulen.	27
5.1	Prozess der Strategieentwicklung	27
5.2	Raster zur Analyse von E-Learning-Strategien an Hochschulen	29
5.2.1	Freie Universität Berlin	31
5.2.2	Technische Universität Dresden	33
5.2.3	Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	35

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: E-Learning-Ziele von Hochschulen	4
Abbildung 2: Interdependente Partialmodelle eines Geschäftsmodells	5
Abbildung 3: Aktivitätenmodelle nach Hoppe und Breitner	8
Abbildung 4: Raster-Kriterien eines E-Learning-Geschäftsmodells	9
Abbildung 5: Veranstaltungsbegleitende Studienmodelle	10
Abbildung 6: Veranstaltungsmodule	12
Abbildung 7: Virtueller Studiengang	14
Abbildung 8: Bildungsprodukte und Services	15
Abbildung 9: Vertrieb von Bildungsangeboten - Handlungsdimensionen	16
Abbildung 10: Allgemeine Vermarktung von Softwarekomponenten	18
Abbildung 11: Beratungs- und Schulungsangebote	20
Abbildung 12: Schema der E-Learning-Strategieentwicklung an Hochschulen	28
Abbildung 13: E-Learning an der Freien Universität Berlin	32
Abbildung 14: E-Learning an der Technischen Universität Dresden	34
Abbildung 15: E-Learning an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	36

1 Vorbemerkung

In einer von Medien durchdrungenen Gesellschaft spielen diese in unterschiedlichen Bereichen, nicht nur innerhalb der Forschung, sondern zunehmend auch in der Lehre eine zentrale Rolle (z.B. in Zusammenhang mit einer Neukonzeption infolge der Bologna-Reform).¹ Viele Hochschulen in Deutschland haben bereits damit begonnen, den Bereich der Lehre zu reformieren und Konzepte der Mediatisierung, wie etwa E-Learning, zu übernehmen.

An der Universität Trier wurde ein Gesamtkonzept zur E-Learning-Integration entwickelt („Trigital“), das bis Ende 2008 umgesetzt werden soll. Ein wichtiger Teil ist das Projekt **Digitale Lernumgebung Hochschule – E-Learning-Integration an der Universität Trier** (Laufzeit: Oktober 2005 bis Mai 2008), dessen Ziel es ist, Blended Learning Konzepte in den Lehralltag zu integrieren. Aktuelle Entwicklungen im Bereich des E-Learning sollen auf die Hochschule übertragen werden und dazu anregen, E-Learning-Angebote an der Universität Trier weiter auszugestalten, zu finanzieren und zu vermarkten.

Eines der Teilprojekte, das unterschiedliche Geschäftsmodelle des E-Learning an Hochschulen zum Inhalt hat, soll Lehrende bei der Auswahl von Geschäftsmodellen unterstützen und ihnen dabei behilflich sein, Möglichkeiten zur Finanzierung und Vermarktung von E-Learning-Angeboten zu identifizieren.

Die folgende Bestandsaufnahme dient einer systematischen Darstellung und Typisierung von E-Learning-Geschäftsmodellen und deren praktischer Anwendung, basierend auf literatur- und internetgestützten Sekundäranalysen. Dabei wird ein Einblick in bereits gewählte Umsetzungsstrategien an deutschen Hochschulen geben, die einen Vorläufercharakter besitzen. Das vorrangige Ziel besteht darin, verschiedene Entscheidungsträger der Universität Trier, z.B. die einzelnen Fachbereiche, Institute oder auch Einzelpersonen (z.B. Lehrende), über die Möglichkeiten der Gestaltung von vermarktbareren E-Learning-Angeboten (Geschäftsmodelle) zu informieren und sie dabei zu unterstützen, solche Angebote zu erstellen. Diese Bestandsaufnahme soll einen ersten Überblick über die Übertragung von E-Learning-Geschäftsmodellen auf den Bereich der Hochschule geben und ist vor diesem Hintergrund als Einführung in diese Thematik zu verstehen.

Ausgehend von einer Herleitung des Begriffs **E-Learning-Geschäftsmodell** werden allgemeine Zielsetzungen beschrieben, die die Integration von E-Learning-Geschäftsmodellen an Hochschulen tangieren. Im Anschluss werden unterschiedliche, in der Literatur beschriebene allgemeine Typisierungen von E-Learning-Geschäftsmodellen dargestellt und bezüglich ihrer Übertragbarkeit auf Hochschulen überprüft. Auf Basis einer literaturgeleiteten Sekundäranalyse wird ein Typisierungsraster entwickelt, in das die identifizierten Geschäftsmodelle eingeordnet werden und das mit konkreten Beispielen verbunden wird. Abschließend werden bereits existierende E-Learning-Strategiebeispiele an deutschen Hochschulen skizziert, die als Anregung dienen sollen, um eine Strategie-Implementierung zu erleichtern.

¹ Vgl. Sengstag, Christian / Miller, Damian (2005), S 65 f.

2 E-Learning-Geschäftsmodelle an Hochschulen

Zunächst gilt es zu klären, was mit dem Begriff des Geschäftsmodells im Allgemeinen und im Speziellen – übertragen auf E-Learning an Hochschulen – gemeint ist und welche Zielsetzungen ein solches Modell verfolgt. Im Anschluss wird eine Typisierung von E-Learning-Geschäftsmodellen nach bestimmten Kriterien vorgenommen, die im Zuge einer Sekundäranalyse eruiert werden.

2.1 Definition und Zielsetzungen

Der Begriff des Geschäftsmodells ist ein Kompositum, bestehend aus den Teilbegriffen **Geschäft** und **Modell**. Unter **Geschäft** lässt sich eine Unternehmenseinheit fassen, die das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgt; der Terminus **Modell** bezieht sich auf eine vereinfachende Darstellung der Realität, die aus einzelnen Dimensionen und deren Relationen zueinander besteht. Daraus folgt, dass ein Geschäftsmodell eine nach Gewinn strebende Unternehmenseinheit, auch unter Beachtung der sie formenden Elemente und deren Relationen, abbildet.² Dabei bleibt allerdings weitgehend unklar, was unter diesen Elementen und deren Beziehung zueinander zu verstehen ist. Speziell im Rahmen der Hochschulbildung und -profilierung durch E-Learning ist festzustellen, dass häufig der Versuch unternommen wird, verschiedene Grundtypen von Geschäftsmodellen auf Grundlage der derzeit zu beobachtenden Situation innerhalb des Hochschulbildungswesens zu identifizieren.³

Zum Begriff des **Geschäftsmodells** liegen in der wissenschaftlichen Literatur bereits unzählige Definitions- und Interpretationsversuche vor, obwohl eine wissenschaftliche Auseinandersetzung speziell im Bereich der Weiterbildung durch Hochschulen bislang nur vereinzelt stattgefunden hat. Beispielhaft sei auf *Kleimann* und *Wannemacher* verwiesen, die unter einem E-Learning-Geschäftsmodell “die strategische oder faktische Art und Weise [verstehen], in der mit der Vermarktung von E-Learning-Produkten und -Dienstleistungen Einnahmen erwirtschaftet werden oder werden sollen.”⁴

Aus dieser Begriffsbeschreibung lässt sich direkt auf den ökonomischen Charakter von E-Learning-Angeboten an Hochschulen schließen: Indem sie E-Learning-Angebote bereitstellen, können Hochschulen gleichzeitig Einnahmen erzielen. Die Erwirtschaftung von Gewinn, die herkömmlichen Geschäftsmodellen eigen ist, wird somit auf die Hochschule für den Bereich des E-Learning übertragen. E-Learning-Geschäftsmodellen ist neben einer ökonomischen damit auch eine strategische Ausrichtung gemein. Inwieweit Hochschulen E-Learning-Geschäftsmodelle strategisch nutzen, soll jedoch an anderer Stelle (vgl. Kapitel 5) näher ausgeführt werden.

Neben dem Ziel der Gewinnerwirtschaftung lassen sich weitere Ziele solcher Geschäftsmodelle anführen, wie z.B. Innovation, Qualitätssteigerung oder die Erzielung zusätzlicher Einnahmen, um diese aufrechtzuerhalten und vorhandene Lernangebote und Module weiterzuentwickeln.⁵ In Bezug auf E-Learning-Aktivitäten der Hochschulen nennt *Hoppe* neben finanziellen Aspekten insbesondere pädagogisch-didaktische, technologische, gesellschaftliche und politische Ziele.

2 Vgl. zu *Knyphausen-Aufseß*, Dodo / *Meinhardt*, Yves (2002), S. 65, [zit. nach *Knust*, Michaela, 2006, S. 39.]

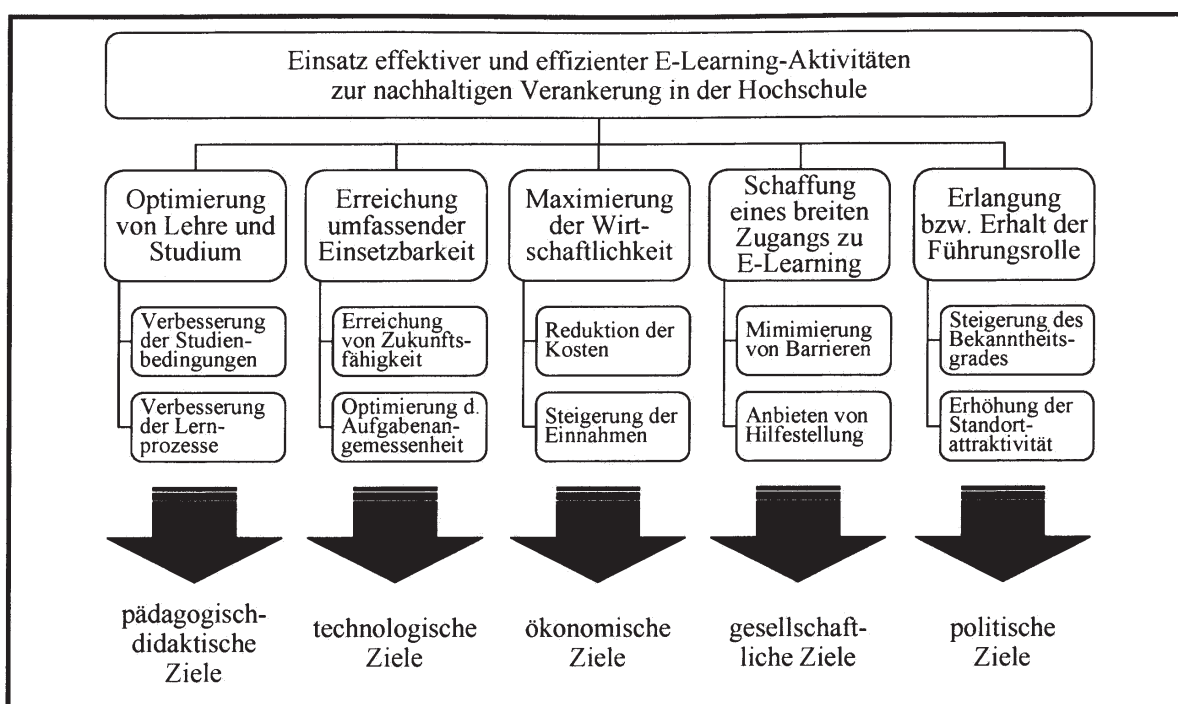
3 Vgl. *Knust*, Michaela (2006), S. 39f.

4 *Kleimann*, Bernd / *Wannemacher*, Klaus (2005), HIS-Workshop Hannover.

5 Vgl. ebenda.

Pädagogisch-didaktische Ziele umfassen allgemeine Qualitätsverbesserungen von Lehren und Lernen. Die Verbesserungen beziehen sich sowohl auf allgemeine Rahmenbedingungen des Studiums (z.B. die Optimierung des Einschreibeprozesses) als auch auf konkrete Verbesserungen der Lernprozesse an Hochschulen (z.B. durch die Bereitstellung virtueller Lernplattformen). **Technologische Zielsetzungen** richten sich auf die breite Anwendbarkeit von E-Learning-Aktivitäten, um beispielsweise deren Zukunftsfähigkeit sicherzustellen, während die Bereitstellung eines breiten Zugangs zu E-Learning-Aktivitäten aus **gesellschaftlicher Sicht** anzustreben ist. Die Überwindung von Barrieren wie auch die Bereitstellung eines Angebots zu deren Überwindung sind darunter zu subsumieren. Aus hochschulpolitischer Sicht sollen E-Learning-Aktivitäten indirekt dazu beitragen, den Hochschulstandort aufzuwerten wie auch dessen Ansehen allgemein zu erhöhen (**politische Zielsetzung**) (vgl. Abbildung 1).⁶

Abbildung 1: E-Learning-Ziele von Hochschulen



Quelle: Hoppe, Gabriela (2005a), S. 128.

Der jeweilige Stellenwert, den eine Zielsetzung im Rahmen eines konkreten E-Learning-Projektes einnimmt, hat einen leitenden Einfluss auf die Festlegung der strategischen Ausrichtung. Insbesondere die Wahl der Zielgruppe, der Rechtsform und der potenziellen Vermarktungspartner ist hiervon stark abhängig.⁷

2.2 Raster für E-Learning-Geschäftsmodelle

Im Rahmen einer internetbasierten Sekundäranalyse wurde ein Raster entwickelt, mit dessen Hilfe sich E-Learning-Geschäftsmodelle darstellen lassen. Dieses besteht aus den vier Bausteinen „Ziele und Risiken (Gewinnmaximierung)“, „Marktmodell“, „Finanzierungsmodell“ und „Aktivitäts-

⁶ Die Auflistung der Ziele entnommen aus: Hoppe, Gabriela (2005a), S. 128.

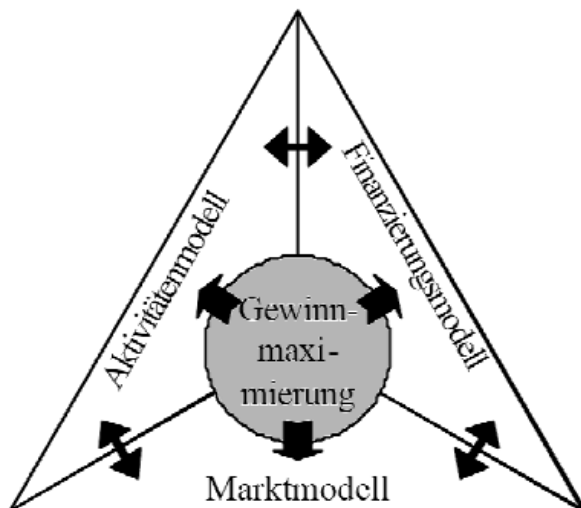
⁷ Vgl. Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2004a), S. 229.

tenmodell“, die sich nochmals in einzelne Dimensionen untergliedern lassen, worauf im weiteren Verlauf dieses Kapitels näher eingegangen wird.

In Kapitel 2.1 wurden Zielsetzungen genannt, die eine Hochschule unter Umständen verfolgt, wenn sie E-Learning Angebote bereitstellt. Diese Ziele sollen nachfolgend auf ein bestimmtes E-Learning-Geschäftsmodell angepasst und um potenzielle Risiken ergänzt werden.

Hoppe geht von einem umfassenden **ganzheitlichen Geschäftsmodell** aus, das sich aus drei Partialmodellen konstituiert, die in einem interdependenten Zusammenhang stehen. Im Mittelpunkt dieses Geschäftsmodells steht die Gewinnmaximierung, die durch ein wechselseitiges Zusammenspiel der **Partialmodelle** Finanzierungs-, Markt- und Aktivitätenmodell erreicht werden soll. Im Rahmen einer strategischen Ausrichtung ist festzulegen, welches Ziel mit dem jeweiligen E-Learning Programm verfolgt werden soll und welche Inhalte, an welche Zielgruppen über welchen Weg vermittelt werden sollen. Im Vorfeld empfiehlt sich eine Marktanalyse, um einen Überblick über bereits bestehende Angebote und Konkurrenten zu erhalten. Des Weiteren ist die Situation der eigenen Hochschule stets mit zu berücksichtigen, wobei in diesem Zusammenhang zu klären ist, welche Ressourcen für die Umsetzung eines E-Learning-Vorhabens benötigt werden und in welchem Umfang diese zur Verfügung stehen (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Interdependente Partialmodelle eines Geschäftsmodells



Quelle: *Hoppe, Gabriela, 2003b, S. 199.*

Die Einführung eines Geschäftsmodells setzt mehr als eine geeignete Finanzierung voraus (Finanzierungsmodell) und ist zudem an Voraussetzungen gebunden, die den Markt und die jeweiligen Aktivitäten betreffen. Zunächst ist auf Basis der eigenen Ressourcen und Kompetenzen das Aktivitätenspektrum abzugrenzen (Aktivitätenmodell). Im Zuge dessen gilt es zu entscheiden, welche Leistungen und Services von der Hochschule selbst erstellt werden sollen und welche an externe Dienstleister abgegeben werden sollten. Des Weiteren ist zu analysieren, auf welches Marktsegment das geplante Angebot ausgerichtet werden soll und wie die Wettbewerbsbedingungen für diesen Markt aussehen (Marktmodell). Nachfolgend wird auf die einzelnen Partialmodelle und deren Bestandteile im Einzelnen eingegangen.

2.2.1 Finanzierungsmodell

Zur längerfristigen Finanzierung von E-Learning-Projekten bieten sich im Hochschulbereich vor allem hochschulinterne Haushaltsmittel oder Markterlöse an. Diese Mittel können kurzfristig durch akquirierte Fördergelder bzw. Drittmittel aufgestockt werden.

Im Rahmen einer **Anschubfinanzierung** zwecks Aufbau eines E-Learning-Angebots wird in erster Linie auf hochschulinterne Haushaltsmittel zurückgegriffen, die durch Drittmittel, Sponsorengelder oder andere Fördergelder aufgestockt werden können. Die oben genannten Mittel (z.B. Drittmittel oder Sponsorengelder) dürften in der Regel jedoch kaum ausreichen, um die Finanzierung und damit das E-Learning-Angebot auf lange Sicht zu gewährleisten.

Markterlöse, welche durch das E-Learning-Angebot an Hochschulen selbst erzielt werden, lassen sich als weitere Einnahmequelle benennen. In diesem Fall lassen sich nochmals verschiedene Formen untergliedern, wie das Kursgebührenmodell, das Mitgliedsmodell, das Verkaufsmodell, das Brokerage/Provisionsmodell, das Sponsoring/Werbungsmodell, das Kundendatenverkaufsmodell.⁸

Im Falle von **Kursgebühren** zahlen die Teilnehmer eines E-Learning-Angebots eine Gebühr für deren Nutzung. Diese kann sowohl als Pauschalgebühr als auch als "pay-per-use"-System festgelegt sein, bei dem nur die Leistungen zu bezahlen sind, die tatsächlich in Anspruch genommen werden. Demgegenüber ist das **Mitgliedsmodell** an fixe Gebühren gebunden, die in regelmäßigen Abständen erhoben werden und damit Studierenden die uneingeschränkte Nutzung des Lern- und Serviceangebotes ermöglichen. Das **Verkaufsmodell** erlaubt es, erstellte E-Learning-Produkte oder Serviceleistungen an andere Bildungseinrichtungen zu verkaufen. Im Rahmen des **Provisionsmodells** (Brokerage) können die meist in Form von Provisionen erzielten Erlöse auch durch die Vermittlung von E-Learning-Partnern oder -Angeboten erzielt werden. Mittels **Sponsoring** (Werbung) können in der Regel nur geringe Erlöse erzielt werden. Dennoch lassen sich Internetportale bei entsprechenden E-Learning-Angeboten als Werbefläche nutzen. Durch den Verkauf von Kundendaten (**Kundendatenverkaufsmodell**) können weitere Einnahmen erzielt werden, wobei dies im Bereich der Hochschule auch aufgrund rechtlicher Bedenken fragwürdig wäre.

Welche Form der Finanzierung letztlich in Frage kommt, lässt sich nicht unabhängig von dem jeweiligen Marktmodell entscheiden, das Gegenstand des nachfolgenden Kapitels ist.

2.2.2 Marktmodell

Innerhalb eines Marktmodells müssen zum einen die Teilnehmer des E-Learning-Marktes (Anbieter, Kunden und Wettbewerber) näher beschrieben sowie deren Handlungsspielräume aufgezeigt werden. Zum anderen sind potenzielle Rechtsformen für Hochschulen als E-Learning-Anbieter zu thematisieren.

Anbieter von E-Learning-Angeboten stoßen im Internet auf potenzielle Kunden, deren Zahlungsbereitschaft für Lerninhalte generell eher gering ist. Vor diesem Hintergrund lässt sich der E-Learning-Markt als Anbietermarkt bezeichnen.⁹ Die Zielsetzungen eines E-Learning-Projektes stehen somit in engem Zusammenhang mit dem jeweiligen Anbieter, wobei auch hier unterschiedliche Möglichkeiten vorliegen, die im Folgenden kurz zu erläutern sind.¹⁰

Einzelpersonen sind bei komplexeren, kommerziellen E-Learning-Angeboten seltener zu finden, sondern tauchen eher im Bereich einzelner, intern verwendeter Studienmodule als Anbieter auf, wie z.B. als Anbieter von Online-Seminaren. Hochschulen können selbst Anbieter von E-Learning-

8 Die Auflistung der Modelle entnommen aus: Euler, Dieter / Seufert, Sabine / Zellweger, Franziska (2004), S. 96f.

9 Vgl. Michel, Lutz (2006), S. 197.

10 Die Auflistung der unterschiedlichen Anbieter entnommen aus: Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2004a), S. 229f.

Produkten sein und werden in diesem Fall zumeist durch fachliche Einrichtungen (Institut, Fachbereich) oder zentrale Instanzen (Weiterbildungsstelle, Multimediazentrum) vertreten. Hochschulpartnerschaften oder -konsortien eignen sich in der Regel zur Durchführung größerer Projekte, die umfangreiche personelle sowie finanzielle Ressourcen erfordern, welche eine Hochschule oftmals nicht alleine aufbringen kann. Diese Zusammenschlüsse mehrerer Hochschulen können sowohl fachbezogen, fächerübergreifend als auch international angelegt sein und müssen nicht immer von der Hochschule selbst initiiert werden, sondern können z.B. auf Landesebene angestoßen werden (übergreifende Initiativen). Die einzelnen Länder können etwa Hochschulen im Rahmen übergreifender Initiativen zusammenführen, als Beispiel sei das Bildungsportal Thüringen genannt. Im Falle von Public-Private-Partnerships handelt es sich um Kooperationen von Hochschulen und Unternehmen (z.B. Verlage, Konsortien oder einzelne Firmen) mit dem primären Ziel, Gewinne zu erzielen.

In Abhängigkeit von ihrer strategischen Ausrichtung richten sich E-Learning-Programme an unterschiedliche Zielgruppen, wobei Hochschulen in erster Linie Studierende und andere Hochschulen im In- und Ausland ansprechen. Darüber hinaus adressieren sie auch Privatkunden, Unternehmen und öffentliche Einrichtungen. In der Planungsphase sind bei der Wahl der Zielgruppen verschiedene Faktoren struktureller Art zu berücksichtigen, welche sich auf die Ausgestaltung des gesamten Geschäftsmodells auswirken. Als solche Faktoren lassen sich Teilnehmerzahl, Bildungsgrad, Altersstruktur, Kultur, Sprache, spezifische Lebenssituation, Lernstile, Zeitbudgets sowie die Kaufkraft anführen.¹¹

Das gewählte Geschäftsmodell (inklusive der damit verbundenen Zielgruppen) steht in indirekter Beziehung zu potenziellen **Konkurrenten**. Während kommerzielle Anbieter in der Regel dem herkömmlichen Wettbewerb ausgesetzt sind und mit anderen Anbietern konkurrieren, kommen im Fall der Hochschule in erster Hinsicht nur andere Hochschulen oder private Bildungsanbieter mit gleichem oder ähnlichem Leistungsspektrum als Konkurrenten in Betracht. Im Falle von hochschulinternen Angeboten kann somit von keiner bzw. nur geringer Konkurrenz ausgegangen werden.¹²

Eine rechtliche Legitimierung ist insbesondere bei gewinnorientierten bzw. kommerziellen E-Learning-Angeboten oder bei Projekten notwendig, an denen mehrere Hochschulen beteiligt sind. Als Rechtsformen, die sich für Hochschulen in diesem Kontext eignen, seien die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), der Verein sowie öffentlich-rechtliche Betriebe zu nennen. Zu Fragestellungen, welche die adäquate Wahl einer Rechtsform als Entscheidungsproblem betreffen, sei auf die einschlägige Fachliteratur verwiesen.¹³

Die Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsmodellen erfordert eine Kalkulation von personellen, infrastrukturellen und finanziellen Ressourcen.¹⁴ An Hochschulen stehen Räume und Ausstattung zumeist ohne Gemeinkosten zur Verfügung, so dass sich die Kosten größtenteils auf die Gehälter beschränken. Erlöse, die aus der Geschäftstätigkeit solcher Projekte hervorgehen, reichen häufig jedoch nicht aus, um nach Ablauf der Förderungsdauer und bei Ausbleiben von Drittmitteln das jeweilige Angebot an E-Learning-Aktivitäten aufrecht zu erhalten. Um eine längerfristige Aufrechterhaltung des Betriebes zu gewährleisten, empfiehlt sich eine "Mischfinanzierung",

11 Vgl. Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2004a), S. 233f.

12 Vgl. ebenda (2005b), S. 188.

13 Vgl. z.B. Wöhe, Günter (1990), S. 333ff.

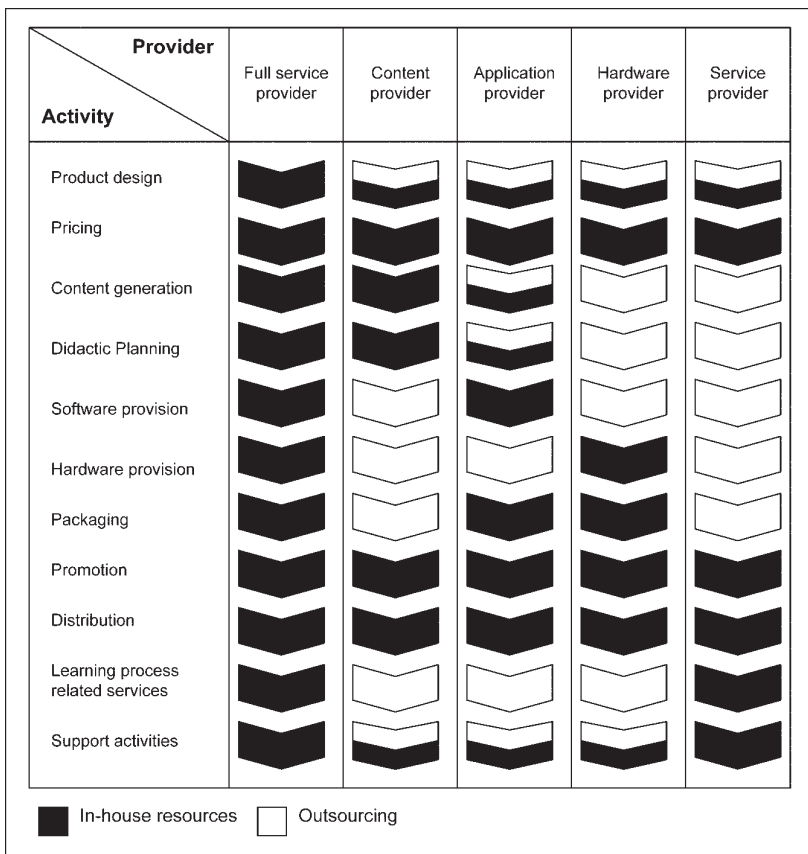
14 Vgl. Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2004a), S. 234.

in deren Rahmen, die Mitarbeiter teils durch die Hochschule teils über Drittmittel finanziert werden. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, den Personalbedarf und die damit verbundenen Kosten im Vorfeld möglichst genau zu kalkulieren. Erst nach Abschätzung der erforderlichen Ressourcen sollten weitere strategische Überlegungen erfolgen, welche das Rechtsmanagement, die Personalentwicklung, die in Frage kommenden Erlösmodelle, die Abrechnungsformen oder die strategische Entwicklung der Geschäftstätigkeit betreffen.¹⁵

2.2.3 Aktivitätenmodell

Hoppe und Breitner schlagen eine differenziert gestaltete Taxonomie für E-Learning-Anbieter vor.¹⁶ Für ein auf lange Sicht erfolgreiches E-Learning Angebot ist es notwendig, das eigene Aktivitätenspektrum abzugrenzen. Unter Berücksichtigung der eigenen Kernkompetenzen und Ressourcen gilt es herauszufinden, welche Leistungen von der Hochschule selbst übernommen werden können und welche an externe Dienstleister vermittelt werden sollen. Auf Basis dieser Entscheidung lassen sich innerhalb dieses Partialmodells fünf Aktivitätenmodelle unterscheiden (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Aktivitätenmodelle nach Hoppe und Breitner



Quelle: Eigene Erstellung unter Nutzung von: Hoppe, Gabriela / Breitner, Michael H. (2003b), S. 8.

15 Vgl. ebenda, S. 234ff. Eine Hilfestellung in Bezug auf internetrechtliche Fragen bietet der Virtuelle Campus Rheinland-Pfalz unter: <<http://recht.vcrp.de>>. Ein Ratgeber zum Multimediarecht für die Hochschulpraxis ist zu finden unter: <[http://www.cec.nrw.de/C1256AFC003A7991/0/FA103BA5756C8483C1256E240055C4CF/\\$file/ratgeber.pdf](http://www.cec.nrw.de/C1256AFC003A7991/0/FA103BA5756C8483C1256E240055C4CF/$file/ratgeber.pdf)>. Dort werden Hilfestellungen im Umgang mit Urheber- und Patentrechten sowie der Verwertung von Projektergebnissen bereitgestellt, die vor dem Hintergrund des E-Learning und der damit verbundenen Bereitstellung von Unterlagen über Online-Plattformen von besonderer Bedeutung sind.

16 Vgl. ebenda, S. 203.

Diese Aktivitäten können zu einer Segmentierung von E-Learning-Anbietern herangezogen werden und werden im Folgenden kurz beschrieben.¹⁷ Der **Full Service Provider** führt alle Wertschöpfungsaktivitäten selbständig durch, was mit hohen Kosten wie auch mit größtmöglicher Flexibilität einhergeht. Der **Content Provider** befasst sich dagegen primär mit der Erstellung von Inhalten. Wertschöpfungsaktivitäten werden insbesondere an externe Dienstleister delegiert, die mit Softwareprogrammierung und weiterführenden Serviceleistungen betraut sind. Der **Application Provider** übernimmt alle Wertschöpfungsaktivitäten, die zur Softwareentwicklung benötigt werden und gibt die inhaltliche Ausgestaltung an andere Stellen weiter. Demgegenüber spezialisiert sich der **Hardware Provider** ausschließlich auf die Entwicklung eigener technischer Gerätschaften. Der **Service Provider** beschränkt sich auf die Anwendung vorhandener Hard- und Software und ist ausschließlich mit der inhaltlichen Ausgestaltung des E-Learning-Angebots und den dazugehörigen Serviceleistungen befasst. Bevor im nachfolgenden Kapitel auf idealtypische Darstellungen von E-Learning-Geschäftsmodellen eingegangen wird, werden abschließend die Kriterien des eigens erstellten Rasters nochmals zusammenfassend präsentiert (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Raster-Kriterien eines E-Learning-Geschäftsmodells

Ziele und Risiken
Ziele
Risiken
Marktmodell
Anbieter
Zielgruppe
Konkurrenten
Rechtsform
Ressourcen
Zertifizierung
Finanzierungsmodell
Anschubfinanzierung
Markterlöse (z.B. Kursgebühren, Mitgliedsmodell)
Aktivitätenmodell
Full service provider
Content provider
Application provider
Hardware provider
Service provider

Quelle: Eigene Erstellung

17 Die Auflistung der unterschiedlichen Aktivitätenmodelle entnommen aus: Hoppe, Gabriela / Breitner, Michael H. (2003b), S. 8.

3 Typisierung von E-Learning-Geschäftsmodellen

Im Folgenden werden denkbare E-Learning-Geschäftsmodelle anhand des entwickelten Rasters dargestellt (vgl. Abbildung 4). Die identifizierten Typisierungen lassen sich untergliedern in: Contenterstellung, Vertrieb von Bildungsangeboten, Softwareentwicklung und -vertrieb sowie Beratung und Schulungen.

3.1 Contenterstellung

Unter **Contenterstellung** ist die Zusammenstellung und Vermarktung von Inhalten sowie deren multimediale Umsetzung zu verstehen. Die Inhalte können in unterschiedlichen Formen angeboten werden, nämlich als begleitendes Studienmodul einer Veranstaltung (z.B. Seminar), als komplexer Studiengang oder als Lehr- und Lerneinheit, die an eine klassische Präsenzveranstaltung angebunden ist (z.B. Übung zu einer speziellen Vorlesung).¹⁸ Auf diese Formen soll im Folgenden näher eingegangen werden.

3.1.1 Veranstaltungsbegleitende Studienmodule

Unter veranstaltungsbegleitenden Modulen sind in der Regel Veranstaltungen zu verstehen, die keine eigenständigen Kurse darstellen, sondern im Rahmen einer anderen Veranstaltung zu deren Vertiefung oder Übung angeboten werden. Einen Überblick über relevante Handlungsdimensionen gibt die tabellarische Darstellung in Abbildung 5.

Abbildung 5: Veranstaltungsbegleitende Studienmodelle

Ziele und Risiken	
Zielsetzungen	Qualitätssicherung der Lehre, Steigerung von Lernmotivation und Effizienz [insbesondere in Bezug auf kleinere Zielgruppen] Rationalisierung und Verbesserung organisatorischer Abläufe, Entlastung von Mitarbeitern und Sekretariaten [insbesondere in Bezug auf größere Zielgruppen/ Massenveranstaltungen] Entlastung und Verbesserung der Veranstaltung durch Multimediaeinsatz und bessere Einbindung der Studierenden Imagegewinn
Risiken	Hohe "Sunk-Costs" ¹⁹ , Kritische Masse ²⁰ , Datensicherheit, Imageverlust, Verlust menschlichen Kontakts
Marktmodell	
Anbieter Zielgruppe	Lehrende, Lehrstuhl Studierende

¹⁸ Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2004a), S. 231.

¹⁹ "Sunk costs" werden auch als "irreversible Kosten" bezeichnet. Es handelt sich hierbei um Kosten, die bereits in der Vergangenheit entstanden sind, die aber in der Gegenwart bzw. Zukunft nicht mehr beeinflusst werden können.

²⁰ Als "kritische Masse" wird die Mindestanzahl an Anwendern bezeichnet, die erforderlich sind, damit Systemgüter einen ausreichenden Nutzen für eine langfristige Verwendung bei einem Anwenderkreis entwickeln können. Vgl. Weiber, Rolf (2000), S. 785.

Konkurrenten	Private Nachhilfe-Angebote
Rechtsform	Hochschule als Anstalt
Ressourcen	Personal: Autoren, qualifizierte Tutoren, Betreuer; Produktionsteams für die Erstellung und Überarbeitung des Materials; Management
Zertifizierung	Infrastruktur: Elektronische Online-Plattform Kreditpunkte, Teilnahmebestätigung, Leistungsnachweis
Finanzierungsmodell	
Anschubfinanzierung	Haushaltsmittel, Drittmittel, Sponsoring
Aktivitätenmodell	
E-Learning Szenarien	Lernplattform zur elektronischen Unterstützung der Bildungsangebote, Art der Wissensvermittlung, Interaktion
Produktion	Software- und Homepageentwicklung, Inhalte, Redaktion, Qualitätssicherung, Pflege, Zielgruppenanalyse

Quelle: Eigene Erstellung

Im Rahmen eines solchen Moduls kann die Lehre in unterschiedlicher Form dargeboten werden. Die Möglichkeiten, E-Learning-Elemente innerhalb der Lehre zu verankern, reichen von der Bereitstellung von Veranstaltungsmaterialien im Internet bis hin zu einer Online-Lernplattform, die bisherige Präsenzveranstaltungen ersetzt und mit deren Hilfe sich Studierende die Inhalte eigenständig erarbeiten können. Möglich sind auch hybride Formen mit der Option, die Online-Lehre durch einzelne Präsenztermine zu ergänzen (Blended Learning).

Letztgenannte Variante wurde bspw. erfolgreich in einem virtuellen Tutorium am Lehrstuhl für Hochschuldidaktik der Wirtschaftswissenschaften an der J. W. Goethe-Universität Frankfurt umgesetzt (Leitung: Professor Ulrich P. Ritter). Das virtuelle Tutorium wurde als Übung zur Vorlesung Grundzüge der Wirtschaftspolitik konzipiert und war für alle Vorlesungsteilnehmer verpflichtend.²¹ Die Betreuung der Studierenden sollte verbessert werden, dadurch dass diese aktiv in ihrem Lernprozess durch kontinuierliches Feedback begleitet wurden. Durch Arbeit in kleineren Gruppen wurde das Vorlesungswissen überdies nicht nur erfolgreich vertieft, sondern auch angewendet, um den Lernerfolg weiter zu verbessern.

Das Angebot beinhaltet Kleingruppenarbeit und ein virtuelles Tutorium. Entsprechende Unterlagen sind auf einer Internetplattform bzw. auf CD-ROM zugänglich. Die intensive Betreuung der Teilnehmer durch Tutoren und die Kommunikation zwischen den Gruppen erfolgt online über E-Mail, Chat und Diskussionsforen. Zur Klausurvorbereitung werden Präsenztutorien abgehalten.

3.1.2 Veranstaltungsmodule

Neben ergänzenden Übungen können auch eigenständige Vorlesungen oder Seminare medialisiert werden, wobei zwischen allgemeinen Veranstaltungen und solchen Veranstaltungen zu unterscheiden

21 Vgl. Ritter, Peter Ulrich et al. (2006).

ist, die speziell auf den jeweiligen Hochschulschwerpunkt zugeschnitten sind. Damit sind verschiedene Zielsetzungen verbunden. Kurse, die sich speziell an der Schwerpunktforschung einer Hochschule bzw. an einem Hochschulnetzwerk orientieren und somit exklusiv in das jeweilige Lehrkonzept integriert sind, sollen die Monopolstellung der Hochschule sichern und zur Imagebildung beitragen. Aufgrund einer Spezialisierung der Inhalte kann eine Vermarktung und eine Weitergabe der Inhalte an andere Hochschulen zu hohen Einnahmen führen. Dennoch gibt es auch allgemeine Veranstaltungen und Grundlagenkurse, die aufgrund ihrer inhaltlichen und strukturellen Ausrichtung an mehreren bzw. allen Hochschulen mit ähnlichen Inhalten angeboten werden können. Diese werden bezüglich ihres Inhalts allerdings eher wenig zur Profilierung beitragen. Eine entsprechend ausgereifte mediale Umsetzung, die notwendige, aber wenig imagefördernde Veranstaltungen ersetzen kann, ist jedoch für alle Hochschulen interessant, so dass auch hier durch Vermarktung Einnahmen erzielt werden können. Die wichtigsten Beschreibungsdimensionen bei Veranstaltungsmodulen sind in Abbildung 6 dargestellt.

Abbildung 6: Veranstaltungsmodule

Ziele und Risiken	
Zielsetzungen	Qualitätssicherung der Lehre, Steigerung von Lernmotivation und Effizienz [insbesondere im Bezug auf kleinere Zielgruppen] Rationalisierung und Verbesserung organisatorischer Abläufe, Entlastung von Mitarbeitern und Sekretariaten [insbesondere in Bezug auf größere Zielgruppen/Massenveranstaltungen] Entlastung und Verbesserung der Veranstaltung durch Multimediaeinsatz und bessere Einbindung der Studierenden Imagegewinn
Risiken	Hohe "Sunk-Costs", Kritische Masse, Datensicherheit, Imageverlust, Verlust menschlichen Kontakts
Marktmodell	
Anbieter	Lehrende, Lehrstuhl, Universität, Public-Private-Partnership, Übergreifende Initiativen (vom Land ausgehend)
Zielgruppe	Studierende
Rechtsform	Hochschule als Anstalt
Ressourcen	Personal: Autoren, qualifizierte Tutoren, Betreuer; Produktionsteams für die Erstellung und Überarbeitung des Materials; Management Infrastruktur: Elektronische Online-Plattform
Zertifizierung	Kreditpunkte, Teilnahmebestätigung, Leistungsnachweis
Finanzierungsmodell	
Anschubfinanzierung	Haushaltsmittel, Drittmittel, Sponsoring
Aktivitätenmodell	
E-Learning Szenarien	Lernplattform zur elektronischen Unterstützung der Bildungsangebote, Art der Wissensvermittlung, Interaktion
Produktion	Software- und Homepageentwicklung, Inhalte, Redaktion, Qualitätssicherung, Pflege, Zielgruppenanalyse

Quelle: Eigene Erstellung

Auch in diesem Falle sind verschiedene Konstellationen zur Integration von E-Learning-Angeboten denkbar. Als Beispiel lässt sich Knowledge-Based Multimedia Medical Education (k-MED) anführen, ein internetbasiertes Lehr- und Lernangebot für die humanmedizinische Aus-, Fort- und Weiterbildung²², die in Hochschulen auf unterschiedliche Weise Anwendung findet. Um dieses Angebot zu erstellen und weiterzuentwickeln wurde ein eingetragener Verein²³ gegründet, an dem die Philipps-Universität Marburg, die Justus-Liebig-Universität Gießen, die Westfälische Wilhelms-Universität Münster, die Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt und die Medizinische Hochschule Hannover beteiligt sind.²⁴

Durch dieses internetbasierte Lernangebot soll es Studierenden möglich sein, sich mit Hilfe verschiedener Online-Module vertiefendes Wissen anzueignen. Zielgruppe sind in erster Linie Studierende und Lehrende der beteiligten medizinischen Fakultäten, wobei darüber hinaus aber auch andere Studierende der Medizin, Ärzte und Vertreter der Pharmaindustrie dazu angehalten werden, sich Fachwissen anzueignen, das über das hinausgeht, was im Zuge eines herkömmlichen Präsenzstudiums üblicherweise vermittelt wird, wobei eine flächendeckende Verbreitung in allen humanmedizinischen Studienfächern angestrebt wird.²⁵ Die curriculare Einbindung der Online-Kurse erfolgt je nach Präferenz der Fakultät bzw. der Lehrenden entweder ergänzend (etwa als freiwillige Übung oder im Rahmen einer Blended-Learning-Veranstaltung) oder als Ersatz einer klassischen Präsenzveranstaltung der jeweiligen Studiengänge. Im Anschluss an den Kurs ist es darüber hinaus möglich, Online-Klausuren anzubieten, um die Möglichkeiten des Scheinerwerbs weiterhin zu gewährleisten.²⁶

Zielgruppen sind in erster Linie Studierende und Lehrende der beteiligten medizinischen Fakultäten, wobei darüber hinaus aber auch andere Studierende der Medizin, Ärzte und Vertreter der Pharmaindustrie angesprochen werden.²⁷

Der Zugriff auf Kurse, Evaluationen sowie Beratung und Betreuung erfolgt über ein Learning Management System, welches unter www.k-med.uni-giessen.de erreichbar ist. Dazu wurden webbasierte Autorensysteme zur Kurserstellung, E-Learning Datenbanken zur Ablage und Beschreibung von Medien und Kursen sowie Lernplattformen entwickelt.²⁸ Gefördert wird das Projekt und insbesondere die Aufrechterhaltung der notwendigen technischen und pädagogischen Serviceleistungen seit 1999 mit nunmehr insgesamt 1 Mio. €²⁹ durch das Hessische Ministerium für Wissenschaft und Kunst. Eine zusätzliche Unterstützung von 3 Mio. €³⁰ konnte für die Projektphase von Januar 2001 bis April 2004 im Rahmen des Förderprogramms „Neue Medien in der Bildung“ des BMBF eingeholt werden.³¹ Seit dem Auslaufen dieser Förderung wird k-MED „allein aus Landesmitteln mit rd. 900.000 € pro Jahr [finanziert], um die Übergangszeit bis zur nächsten – angekündigten – Förderung des Bundes zu überbrücken.“³²

22 Vgl. *Httc e.V.* (Hrsg.) (2006), URL: <<http://www.k-med.org/index.php?id=142>>.

23 Vgl. ebenda, URL: <<http://www.k-med.org/index.php?id=97>>.

24 Vgl. ebenda, URL: <<http://www.k-med.org/index.php?id=99>>.

25 Vgl. Leonhard, Joachim-Felix (2004), S. 1.

26 *Httc e.V.* (Hrsg.) (2006), URL: <<http://www.k-med.org/index.php?id=119>>.

27 Vgl. ebenda, URL: <<http://www.k-med.org/index.php?id=142>>.

28 Ebenda, URL: <<http://www.k-med.org/index.php?id=137>>.

29 Leonhard, Joachim-Felix (2004), S. 2.

30 Vgl. ebenda.

31 Vgl. *Httc e.V.* (Hrsg.) (2006), URL: <<http://www.k-med.org/index.php?id=92>>.

32 Leonhard, Joachim-Felix (2004), S. 2.

3.1.3 Virtueller Studiengang

Wurde der Fokus bisher auf die Erstellung einzelner Veranstaltungen gelegt, ist es darüber hinaus aber auch möglich, ganze Studiengänge umzugestalten. In diesem Fall können alle Veranstaltungen als reine Onlinemodule aufgerufen werden, wobei einzelne Präsenzphasen oder -veranstaltungen für Prüfungen oder die Prüfungsvorbereitungen sinnvoll erscheinen. Die für Studiengänge relevanten Beschreibungsdimensionen sind in Abbildung 7 dargestellt.

Abbildung 7: Virtueller Studiengang

Ziele und Risiken	
Zielsetzungen	<p>Erzielung von Einnahmen zur Finanzierung der benötigten Ressourcen zur Durchführung des Studienangebotes und Pflege der Module</p> <p>Qualitätssicherung der Lehre (Steigerung von Lernmotivation und Effizienz) [insbesondere in Bezug auf kleinere Zielgruppen]</p> <p>Rationalisierung und Verbesserung organisatorischer Abläufe (Entlastung von Mitarbeitern, Sekretariaten) [insbesondere in Bezug auf größere Zielgruppen/Massenveranstaltungen]</p> <p>Entlastung und Verbesserung der Veranstaltung (Multimediaeinsatz, bessere Einbindung der Studierenden)</p> <p>Imagegewinn, Reputationssteigerung</p>
Risiken	<p>Hohe "Sunk-Costs", Kritische Masse, Datensicherheit, Imageverlust, Verlust menschlichen Kontakts</p>
Marktmodell	
Anbieter	<p>Universität, Fachbereiche oder Kooperationen fachlicher Hochschuleinrichtungen (Lehrstühle, Fächer), Weiterbildungseinrichtungen an der Hochschule, Public-Private-Partnerships</p>
Zielgruppe	<p>Hochschulabsolventen sowie andere Bildungsnachfrager und Unternehmen</p>
Konkurrenten	<p>Andere Hochschulen, Private Bildungsanbieter mit ähnlichen Angeboten</p>
Rechtsform	<p>Hochschule als Anstalt, Körperschaft des öffentlichen Rechtes, Vertragsförmige Kooperation (wie z.B. auch Public-Private-Partnerships)</p>
Ressourcen	<p>Personal: Autoren, qualifizierte Tutoren, Betreuer; Produktionsteams für die Erstellung und Überarbeitung des Materials; Management</p> <p>Infrastruktur: Elektronische Online-Plattform</p>
Zertifizierung	<p>Kreditpunkte, Teilnahmebestätigung, Leistungsnachweis, Akademischer Abschluss</p>
Akkreditierung	<p>Studiengänge unterliegen einer Akkreditierungspflicht, um die Gleichwertigkeit der Studienleistungen und eine nationale und internationale Anerkennung der Studienabschlüsse sicherstellen zu können.</p> <p>Nähere Informationen zu den Anforderungen sowie eine Aufstellung verschiedener Agenturen zur Durchführung einer</p>

	Akkreditierung sind unter < http://www.akkreditierungsrat.de > zu finden.
Finanzierungsmodell	
Anschubfinanzierung	Haushaltsmittel, Drittmittel, Sponsoring
Refinanzierung	Studien-/Semestergebühr, Gebühren für einzelne Leistungen (Anmeldegebühr für Prüfungen, Seminare,...)
Weitere Finanzierung	Contentvermarktung, Werbung
Aktivitätenmodell	
E-Learning Szenarien	Hauptsächlich Weiterbildungsstudiengänge mit Online-Modulen und elektronischen Lernplattformen zum Selbststudium; dazu meist Online-Studienberatung
Produktion	Software- und Homepageentwicklung, Inhalte, Redaktion, Qualitätssicherung, Pflege, Zielgruppenanalyse

Quelle: Eigene Erstellung unter Nutzung von: *Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2004a), S. 236f. / Dies. (2005), S. 188 / Akkreditierungsrat (Hrsg.) (2006)*, URL: <http://www.akkreditierungsrat.de/anerkennung.htm>.

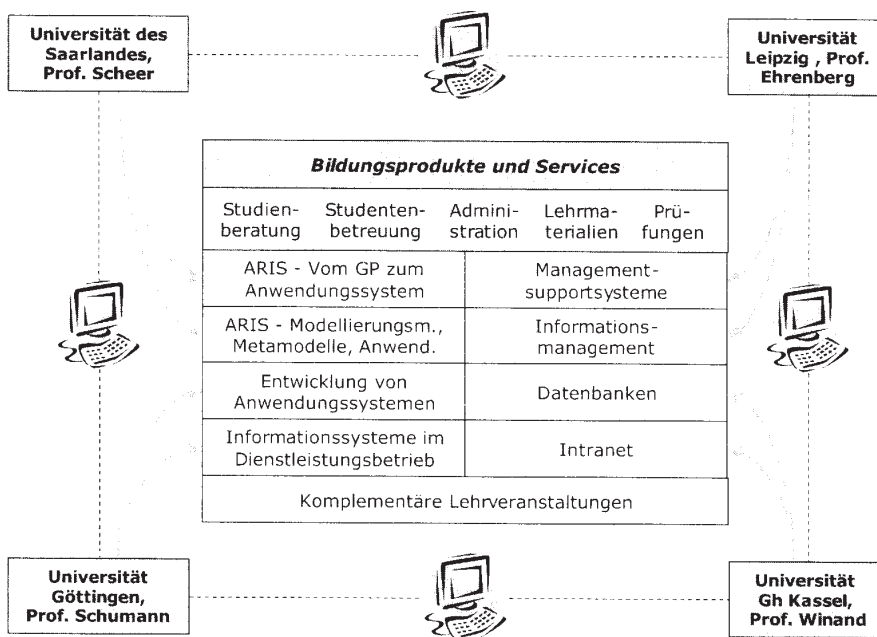
Das im Folgenden erläuterte Beispiel-Projekt Wirtschaftsinformatik Online (WINFOline) basiert auf der standortübergreifenden Integration von Online-Modulen verschiedener Lehrstühle in einen gemeinsamen virtuellen Studiengang. Die zum Netzwerk gehörenden Wirtschaftsinformatik-Lehrstühle der Universitäten Göttingen, Kassel, Leipzig und Saarbrücken haben es sich zur Aufgabe gemacht, die Aus- und Weiterbildung im Bereich der Wirtschaftsinformatik mit virtuellen Angeboten zu ergänzen und zu vereinfachen.³³

Da es den einzelnen Hochschulen an Ressourcen mangelte, um einen solchen Aufwand einzeln zu bewältigen, wurde 1997 das Projekt WINFOline mit dem Ziel initiiert, einen gemeinsamen virtuellen Studiengang zu schaffen, der allen Studierenden der mitwirkenden Fakultäten zugänglich ist.³⁴

Hierzu wurden zunächst die in Abbildung 8 dargestellten virtuellen Module aus den unterschiedlichen Forschungs- und Themenschwerpunkten der einzelnen Universitäten erstellt.

³³ Vgl. *Bildungsnetzwerk Winfoline* (Hrsg.) (2006).

³⁴ Vgl. *Bentlage, Ulrike et al. (2002), S. 79f.*

Abbildung 8: Bildungsprodukte und Services

Quelle: *Bentlage*, Ulrike et al. (2002), S. 85.

Diese Module werden in Form von Online-Lehrveranstaltungen mit je 4 Semesterwochenstunden angeboten und ersetzen somit klassische Präsenzvorlesungen und Seminare.³⁵ Die Bewertungen der Leistungen werden durch die Vergabe von Kredit-Punkten vereinheitlicht und somit an allen beteiligten Universitäten in gleicher Weise anerkannt.³⁶ Neben dem reinen Studienangebot existieren virtuelle Zusatzangebote wie Studienberatung, Betreuung (durch Foren, Chat, Mailkontakte) und Lehrmaterialien (Skripte, Lehrbuchtexte, interaktive Übungsaufgaben) sowie administratorische Angebote wie die Durchführung einer Online-Immatrikulation und virtuelle Prüfungen.³⁷ Aus rechtlichen Gründen werden die Prüfungen jedoch vor Ort und nicht in Form eines virtuellen Tests angeboten, wobei der Hochschulstandort für die Studierenden frei wählbar ist.³⁸ Auf Grundlage bisheriger Erfolge und steigender Qualität der Lehre widmet sich das Folgeprojekt Bildungsnetzwerk WINFOLINE der Entwicklung einer "offenen Lehrkooperation".³⁹ Ergänzend zu den Veranstaltungen, welche von den bislang beteiligten Hochschulen angeboten werden, sollen überdies auch externe Module integriert werden. Die Zugriffsmöglichkeit auf die Module soll zudem auf andere Lehrstühle ausgedehnt werden.⁴⁰

3.2 Vertrieb von Bildungsangeboten

E-Learning-Brokerage zielt darauf ab, digitale Weiterbildungsmöglichkeiten an potenzielle Nachfrager, wie z.B. Privatpersonen oder Unternehmen, zu vermitteln. Dies geschieht über die Bereitstellung einer Onlineplattform mit zugehörigen Marketingfunktionen und Serviceangeboten inklusive technischem Support, Verwaltung und Abrechnung.⁴¹ Die hierfür bedeutsamen Handlungsdimensionen werden in Abbildung 9 aufgezeigt.

35 Vgl. ebenda, S. 84f.

36 Vgl. *Martin*, Gunnar / *Grohmann*, Guido / *Scheer*, August-Wilhelm (2005), S. 8.

37 Vgl. *Bentlage*, Ulrike et al. (2002), S. 84f.

38 Vgl. ebenda, S. 86.

39 *Bildungsnetzwerk Winfoline* (Hrsg.) (2006).

40 Vgl. ebenda.

41 Vgl. *Kleimann*, Bernd / *Wannemacher*, Klaus (2004a), S. 232.

Abbildung 9: Vertrieb von Bildungsangeboten - Handlungsdimensionen

Ziele und Risiken	
Zielsetzungen	Erzielung von Einnahmen zur Aufrechterhaltung des Services, Finanzierung der notwendigen Ressourcen und eventuelle Gewinnausschüttung an Gesellschafter
Risiken	Ausbau der Datenbasis mit E-Learning-Angeboten Hohe "Sunk-Costs", Kritische Masse, Datensicherheit, Imageverlust, Verlust menschlichen Kontakts
Marktmodell	
Anbieter	Hochschulübergreifende Einrichtung, aus der Hochschule ausgegründete Einrichtungen (wie An-Institute als GmbH etc.)
Zielgruppe	<i>Als Nachfrager:</i> Unternehmen und öffentliche Einrichtungen mit Weiterbildungsbedarf, Privatpersonen <i>Als Anbieter:</i> Bildungsanbieter (Hochschulen und Unternehmen)
Konkurrenten	Andere (kostenlose) E-Learning Broker, bekannte Bildungsanbieter mit großem Angebot
Vermarktungspartner	Weitere Hochschulen mit Weiterbildungsangeboten im Einzugsgebiet, Unternehmen
Rechtsform	GmbH
Ressourcen	<i>Personal:</i> Informatiker, Vertriebsprofis, Back Office, Management <i>Infrastruktur:</i> Büro und Ausstattung (Einrichtung, Computer-Hard- und -Software, Telefon etc.), Fahrzeug
Finanzierungsmodell	
Anschubfinanzierung	Haushaltsmittel, Förderung
Refinanzierung	Vermittlungsentgelt in Prozent des Auftragsvolumen, Mitgliedsbeiträge, Entgelte für Veröffentlichungen von Angeboten
Weitere Finanzierung	Sponsoring
Aktivitätenmodell	
E-Learning Szenarien	<i>Für Kunden:</i> Informationen über existierende Aus- und Weiterbildungsangebote in regionalem oder nationalem Rahmen <i>Für Anbieter:</i> Beratung, Marktanalysen und Dienstleistungsangebote für Vertrieb, Marketing, PR
Produktion	Software- und Homepageentwicklung, Inhalte, Redaktion, Pflege, Qualitätssicherung, Zielgruppenanalyse

Quelle: Eigene Erstellung unter Nutzung von: Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2004a), S. 232, 237f. / Dies. (2005), S. 188.

Als gelungenes Beispiel für den Vertrieb von Bildungsangeboten lässt sich das Bildungsportal Thüringen anführen. Diese Plattform gilt als Pilotlösung, die eine innovative Infrastruktur bereitstellt und über Weiterbildungsmöglichkeiten und neue Medien in Thüringen informiert.⁴² Dabei wird das Portal durch eine Kooperation von mehreren Hochschulen in Thüringen betrieben. Beteiligt sind u.a. die Bauhaus-Universität Weimar, die Berufsakademie Thüringen, die Staatliche Studienakademie, die Fachhochschule Erfurt, die Fachhochschule Jena, die Fachhochschule Nordhausen, die Fachhochschule Schmalkalden, die Friedrich-Schiller-Universität in Jena, die Hochschule für Musik Franz Liszt in Weimar, die Technische Universität Ilmenau sowie die Universität Erfurt.⁴³

Das Ziel ist die Vermittlung von Informationen über die verschiedenen Möglichkeiten zur (Weiter-)Bildung – insbesondere in Bezug auf neue Medien. Das Angebot soll dabei zukünftig noch weiter ausgedehnt werden und alle Hochschulen in Thüringen umfassen.⁴⁴ Dabei dient das Bildungsportal ausschließlich der Veröffentlichung der Angebotsbeschreibungen. Die Inhalte und Rechte verbleiben beim Anbieter.⁴⁵ Auch für die Vergabe von Zertifikaten und Zeugnissen⁴⁶ sowie die eventuell erforderliche Akkreditierung ist die jeweilige Hochschule selbst verantwortlich.⁴⁷

Das Portal wendet sich einerseits an die Nachfrager der Bildungsangebote wie Führungs- und Fachkräfte, Privatpersonen mit und ohne akademische Ausbildung sowie regionale sowie nationale Weiterbildungsvermittler. Diese können das Portal zur Informationsgewinnung über die Möglichkeiten zur Weiterbildung nutzen. Andererseits werden auch die Anbieter dieser Bildungsangebote wie Hochschullehrer, Weiterbildungsberater und die Hochschulen selbst angesprochen, damit diese ihre Möglichkeiten der Weiterbildung auf diesem Portal veröffentlichen können.⁴⁸

Im Zeitraum zwischen 2001 und 2006 wurde das Bildungsportal Thüringen durch das dortige Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst gefördert.⁴⁹ Seit 2007 ist das Portal angehalten, sich selbst zu finanzieren, was durch die momentane Organisation als virtuelles Unternehmen nur sehr schwer möglich ist.⁵⁰ Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich eine alternative Rechtsform, welche zukünftige Finanzierung und Expansion sichert. Unter der Voraussetzung, dass keine Gewinnerzielung angestrebt wird, erscheint die Gründung eines gemeinnützigen Vereins, welcher es ermöglicht, nutzungsbezogene Mitgliedsbeiträge zu erheben, als besonders geeignet.⁵¹

In technischer Hinsicht basiert das Portal auf einem Content-Management-System zur Eingabe und Pflege der Inhalte, wobei die Dateneingabe über ein Netzwerk vom Anbieter selbst erfolgt. Die im Portal integrierte Suchfunktion ist metadatengestützt⁵², um die Informationsbeschaffung und den Inhaltstransfer zu anderen Bildungsportalen zu erleichtern.⁵³

42 Vgl. Wuttke, Heinz-Dietrich et al. (2005), S. 11.

43 Vgl. *Bildungsportal Thüringen* (Hrsg.) (2006a).

44 Vgl. ebenda.

45 Vgl. o.V. (2002), S. 2.

46 Vgl. Wuttke, Heinz-Dietrich / Schmidt, Karsten (2004), S. 2f.

47 Vgl. *Bildungsportal Thüringen* (Hrsg.) (2006a).

48 Vgl. ders. (2006b), S. 5.

49 Vgl. Wuttke, Heinz-Dietrich / Schmidt, Karsten (2004), S. 2.

50 Vgl. dies. (2003a), S. 4.

51 Vgl. Wuttke, Heinz-Dietrich et al. (2005), S. 11.

52 Nähere Informationen zu den Metadaten und den verwendeten Standards vgl. Wuttke, Heinz-Dietrich / Schmidt, Karsten (2003b), S. 6ff.

53 Vgl. Wuttke, Heinz-Dietrich et al. (2005), S. 2ff.

3.3 Softwareentwicklung und -vertrieb

Eine weitere Form der E-Learning-Geschäftsmodelle richtet sich auf die Vermarktung von universell einsetzbaren Softwarekomponenten, wie Internetplattformen und Autorentools, die bei Einführung von E-Learning-Angeboten an Hochschulen entwickelt wurden.⁵⁴

Abbildung 10: Allgemeine Vermarktung von Softwarekomponenten

Ziele und Risiken	
Zielsetzungen	Erzielung von Einnahmen zur Finanzierung der notwendigen Ressourcen sowie Weiterentwicklung und Vermarktung der Software
Risiken	Hohe "Sunk-Costs", Kritische Masse, Datensicherheit, Imageverlust, Verlust menschlichen Kontakts
Marktmodell	
Anbieter	Hochschuleinrichtungen, Ausgründungen
Zielgruppe	Hochschulen, Unternehmen, Forschungs- und öffentliche Einrichtungen
Konkurrenten	Software-Unternehmen und (andere) Open-Source-Produkte
Vermarktungspartner	Weitere Hochschulen mit Weiterbildungsangeboten im Einzugsgebiet, Unternehmen
Rechtsform	GmbH
Ressourcen	<p>Personal: Informatiker, Vertriebsmitarbeiter, Software-Consultants, Back-Office-Mitarbeiter, Management</p> <p>Infrastruktur: Büro und Ausstattung (Einrichtung, Computer-Hard- und -Software, Telefon etc.), Fahrzeuge</p>
Finanzierungsmodell	
Anschubfinanzierung	Haushaltsmittel, Förderung
Refinanzierung	Lizenzgebühr für Software-Bereitstellung, Tagessätze für Support und Dienstleistungen
Weitere Finanzierung	Sponsoring
Aktivitätenmodell	
E-Learning Szenarien	Vertrieb von eigens entwickelter Software wie Autorentools, Lernplattformen etc., Anpassung der Software an Kundenwünsche, Implementierung, Wartung
Produktion	Software- und Homepageentwicklung, Inhalte, Redaktion, Pflege, Qualitätssicherung, Zielgruppenanalyse

Quelle: Eigene Erstellung unter Nutzung von: *Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2004a), S. 231, 238 / Dies. (2005b), S. 188.*

⁵⁴ Vgl. *Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2004a), S. 231.*

Als Beispiel sei die Open-Source-Lernplattform ILIAS angeführt, mit deren Unterstützung internet-basierte Lehr- und Lernmaterialien kostenlos und zielgruppenorientiert erstellt und verfügbar gemacht werden können. Dadurch soll das kooperative Arbeiten erleichtert und die Kommunikation zwischen Lehrenden und Lernenden verbessert werden.⁵⁵

Im Jahre 1997 wurde mit der Entwicklung von ILIAS im Rahmen des Projektes VIRTUS an der Universität zu Köln begonnen, wobei die erste Version der Plattform zum zweiten November des darauffolgenden Jahres online zugänglich gemacht wurde.⁵⁶ Seit 2000 steht ILIAS als frei nutzbare Open-Source-Software (und durch die GNU General Public License) allen Interessierten, z.B. Schulen, Hochschulen, weiteren Bildungseinrichtungen und Unternehmen, kostenlos zur Verfügung.⁵⁷

Inzwischen gehören viele Partner aus Wirtschaft und Wissenschaft zum Kooperationsnetzwerk ILIAS Open Source, das mit dem Ziel gegründet wurde, die Weiterentwicklung der Plattform auch finanziell zu sichern.⁵⁸ Als Mitglieder von ILIAS Open Source seien namentlich genannt: Fachhochschule Aachen; Académie de Bordeaux; Association Prim@, Hochschule Bremen, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Europäische Epilepsie-Akademie e.V., Helmut-Schmidt-Universität (Universität der Bundeswehr Hamburg), Universität zu Köln, Konsortium Edutrends in Bozen, Novell, Pädagogische Hochschule Thurgau, Forschungsstelle für Sicherheitspolitik der ETH Zürich sowie die Pädagogische Hochschule in Zürich. Als Partner, die verschiedene Dienstleistungsangebote rund um ILIAS übernehmen, seien genannt: Qualitus GmbH, Databay AG, Studer & Raimann web-systems, SH Softwareberatung und -entwicklung sowie Konsultex Informática.⁵⁹

Darüber hinaus wird ILIAS finanziell unterstützt seitens der Bertelsmann Stiftung, der Heinz Nixdorf Stiftung, der Sal. Oppenheim Stiftung sowie durch das Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen.⁶⁰

3.4 Beratung und Schulung

Die mit der Implementierung von E-Learning Angeboten an Hochschulen beauftragten Servicestellen und Initiativen können ihre erworbenen Erfahrungen und Kompetenzen im Bezug auf didaktische, technische und rechtliche Erfordernisse in Form von Schulungen oder Beratung an andere Hochschulen oder Unternehmen vermarkten.⁶¹

Abbildung 11: Beratungs- und Schulungsangebote

Ziele und Risiken	
Zielsetzungen	Erzielung von Einnahmen für die Aufrechterhaltung und den Ausbau des Beratungs- und Trainingsangebotes
Risiken	Hohe "Sunk-Costs", Kritische Masse, Datensicherheit, Imageverlust, Verlust menschlichen Kontakts

55 Vgl. o.V. (2006b), URL: <<http://www.ilias.de/ios>>.

56 Vgl. ebenda, URL: <<http://www.ilias.de/ios/info.html>>.

57 Vgl. ebenda, URL: <<http://www.ilias.de/ios>>.

58 Vgl. ebenda, URL: <<http://www.ilias.de/ios/info.html>>.

59 Vgl. ebenda, URL: <<http://www.ilias.de/ios/team.html>>.

60 Vgl. ebenda, URL: <<http://www.ilias.de/ios>>.

61 Vgl. Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2004a), S. 232.

Marktmodell	
Anbieter Zielgruppe	Hochschuleinrichtungen, Ausgründungen (z.B. GmbH) Hochschulen und andere Aus- und Weiterbildungsanbieter, private Kunden (Unternehmen)
Konkurrenten Rechtsform Ressourcen	Andere Hochschulen, private Bildungsanbieter Hochschule, GmbH Personal: Informatisch und didaktisch qualifizierte Mitarbeiter, Back Office, Management Infrastruktur: Büro und Ausstattung (Einrichtung, Computer-Hard- und -Software, Telefon etc.), Fahrzeuge
Finanzierungsmodell	
Anschubfinanzierung Refinanzierung	Haushaltsmittel, Förderung Gebühren für Teilnahme an Workshops, Entgelte auf Stundenbasis für Beratung
Weitere Finanzierung	Sponsoring
Aktivitätenmodell	
E-Learning Szenarien	Strategische, technische, didaktische Beratung und Schulung für Aus- und Weiterbildungsanbieter (Hochschulen und Unternehmen)
Produktion	Software- und Homepageentwicklung, Inhalte, Redaktion, Pflege, Qualitätssicherung, Zielgruppenanalyse

Quelle: Eigene Erstellung unter Nutzung von: *Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2004a), S. 232, 239 / Dies. (2005b), S. 188.*

Als prominentes Beispiel für Beratungs- und Schulungsangebote in Zusammenhang mit E-Learning fungiert das Portal e-teaching.org. Dieses Portal dient dazu, Hochschuldozenten anwendungsorientiertes und zielgruppenspezifisches Wissen in den Bereichen E-Teaching und E-Learning in methodisch-didaktischer, gestalterischer, technischer und organisatorischer Hinsicht zu vermitteln.⁶²

Die bereitgestellten Informationen über die verschiedensten Aspekte des E-Learning sollen dazu dienen, die Ausweitung von virtuellen Bildungsangeboten zu unterstützen und zugleich einen Beitrag zu deren Nachhaltigkeit zu leisten.⁶³ Hierzu gehören die Darstellung von möglichen Lehrszenarien, didaktischen Konzepten und verwendbaren Materialien, ferner ein tabellarischer Überblick über ausgewählte Best-Practice-Beispiele.

Das Portal bildet hingegen nur einen Teil der bis 2005 laufenden Qualifizierungsinitiative, die im Verbund seitens der Stiftungen Bertelsmann und Heinz Nixdorf sowie dem Ministerium für Wissenschaft und Forschung NRW im Rahmen des Programms „Bildungswege in der Informationsge-

62 Vgl. o.V. (2006c), URL: <<http://www.e-teaching.org/news/portalinformationen/ziele>>.

63 Vgl. *Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2004b), S. 46.*

sellschaft“ gefördert wurde.⁶⁴ Dieses wird bisher u.a. an den Hochschulen Duisburg-Essen und Wuppertal erprobt und umfasst dort sowohl E-Competence-Teams zur individuellen und persönlichen Beratung als auch der Einsatz des soeben beschriebenen Informationsportals e-teaching.org, das seit 2002 bundesweit zugänglich ist.⁶⁵

Das Gesamtprojekt e-teaching@university wurde finanziell unterstützt durch das Land Nordrhein-Westfalen, die Universitäten Duisburg-Essen und Wuppertal sowie die Stiftungen Bertelsmann und Heinz Nixdorf, wobei die Fördersumme für den Zeitraum zwischen 1996 und 2005 insgesamt 3 Mio. € betrug.⁶⁶ Der Aufbau des Portals e-teaching.org wird seit 2005 durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Projekts PELe (Portal für E-Lehre) gefördert.⁶⁷ Nach Beendigung des Projektes wird das Portal seit Oktober 2007 vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (MWK) des Landes Baden-Württemberg finanziert.⁶⁸

In technischer Hinsicht basiert das Portal auf einem Content-Management-System, um Dateneingabe und Pflege zu erleichtern und das Layout auf allen Unterseiten einheitlich und anwendungsorientiert zu halten. Da dieses System durch einzelne Module erweitert werden kann, ist der Umfang der technischen Infrastruktur mit der Erweiterung der Plattform gewachsen.⁶⁹

64 Vgl. *Gaiser, Birgit / Panke, Stefanie / Reinhardt, Jeelka* (2004), S. 2.

65 Vgl. *Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus* (2004b), S. 46.

66 Vgl. ebenda, S. 48.

67 Vgl. o.V. (2006c), URL: <<http://www.e-teaching.org/news/portalinformationen>>.

68 Vgl. o.V. (2007a), URL: <http://www.e-teaching.org/news/portalinformationen/presse_information/Factsheet_okto7.pdf>.

69 Vgl. *Gaiser, Birgit / Panke, Stefanie / Reinhardt, Jeelka* (2004), S. 8.

4 Ausgewählte Fallbeispiele

Im Folgenden werden zwei Praxisbeispiele näher beschrieben, die dem Geschäftsmodell der Contenterstellung entsprechen. Beide Fallbeispiele behandeln Blended-Learning-Angebote, die an deutschen Hochschulen zunehmend eingesetzt werden.⁷⁰ Der Schwerpunkt wird dabei auf die Betrachtung einzelner Vermarktungs- und Finanzierungsaspekte gelegt.

4.1 Executive Net Economy MBA

Ziele und Risiken	
Zielsetzungen	<p>Aufbau und Etablierung eines akkreditierten fächer- und universitätsübergreifenden Masterstudiengangs im Bereich “Business Administration” zum Thema “Net-Economy”</p> <p>Hierbei soll eine praxisnahe und interdisziplinär ausgerichtete Ausbildung vermittelt werden, um künftige Führungskräfte auf die wachsenden Anforderungen der sich ständig verändernden Ökonomie und der Gesellschaft vorzubereiten.⁷¹</p>
Marktmodell	
Anbieter	<p><i>Freie Universität Berlin</i> Univ.-Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp (Fachbereich Wirtschaftswissenschaft) Dr. Nicolas Apostolopoulos (Center für Digitale Systeme CeDis)</p> <p><i>Humboldt-Universität zu Berlin</i> Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Coy (Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät II)</p> <p><i>Ruhr-Universität Bochum</i> Univ.-Prof. Dr. Roland Gabriel (Fakultät für Wirtschaftswissenschaft) PD Dr. Martin Gersch (Competence Center Electronic Commerce CCEC)</p> <p><i>Universität Trier</i> Univ.-Prof. Dr. Hans-Jürgen Bucher (Fachbereich II – Medienwissenschaft) Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber (Fachbereich IV – Betriebswirtschaftslehre AMK) Christel Egner-Duppich (Competence Center E-Business CEB)</p> <p><i>Universität Würzburg</i> Univ.-Prof. Dr. Rainer Thome (Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät)</p>

⁷⁰ Vgl. Michel, Lutz P. (2006), S. 66.

⁷¹ Vgl. ebenda, URL: <<http://www.net-economy-mba.de/Uebersicht>>.

Zielgruppe	Zielgruppe sind Führungs- und Führungsnachwuchskräfte aus den Bereichen Informationstechnologie, Telekommunikation, Medien und IT-gestützte Dienstleistungen mit akademischem Abschluss und mindestens zwei Jahren Berufserfahrung. ⁷²
Vermarktung	<p>Vermarktungsmethoden:</p> <p>Marktanalyse Wettbewerbsanalyse zur Bildung einer informatorischen Basis für die Planung und Ausgestaltung der Vermarktung</p> <p>Website www.net-economy-mba.de</p> <p>Flash-Trailer multimediale Präsentation des Angebotes als Ergänzung zur Website</p> <p>MBA-Portale Veröffentlichung des Angebotes auf verschiedenen Bildungsportalen wie mba.de</p> <p>Broschüre Erstellung einer Druckversion zur Versendung an potenzielle Kunden Bereitstellung einer Onlineversion zum Download von der Website</p> <p>Folder Erstellung einer kompakteren Druckschrift um drohende Lieferschwierigkeiten bei der Broschüre aufzufangen. Dieser musste jedoch nicht zum Einsatz kommen</p> <p>Fachmessen “World Grad School Tour” Berlin / Oktober 2005 “World MBA Tour” Frankfurt a. M. / Oktober 2005 “World MBA Tour” Frankfurt a. M. / März 2006</p> <p>Anzeigenkampagne Schaltung von insgesamt elf Anzeigen im Zeitraum von Mai bis Juni 2006</p> <p>Pressearbeit Schaltung von Pressemitteilungen über die Pressestellen der kooperierenden Universitäten Weitergabe der Angebotsinformationen an verschiedene Pressevertreter Veröffentlichung von Berichten in unterschiedlichen Medien. Besonders bedeutsam waren hierbei die Veröffentlichungen in der Financial Times Deutschland (14. Juni 2006), dem Online-Newsletter “Checkpoint eLearning” (22. Mai 2006) und dem Fachmagazin “wirtschaft + weiterbildung” (September 2006)</p>

72 Vgl. ebenda, URL: <<http://www.net-economy-mba.de/Uebersicht/Kurzueberblick>>.

	<p>Zielgruppenspezifische Versandaktion Versendung Broschüre mit spezifischem Anschreiben an Personalverantwortliche und potentiell Interessierte die anhand verschiedener Messedatenbanken ermittelt wurden</p> <p>Kontakt Datenbank Erfassung aller Anfragen mit Kontaktdaten in einer Datenbank zur weiteren Zielgruppenansprache</p> <p>Web-Konferenz-Lösung zur Online-Präsentation des Studienangebots Web-Konferenz zur Ansprache potenzieller Interessenten geplant</p> <p>Bewertung: Diese Maßnahmen leisteten zwar ihren Beitrag zur Vermarktung, brachten jedoch nicht den erhofften Erfolg, so dass der Start des Weiterbildungsstudiengangs, der zum Wintersemester 2006/2007 geplant war, um ein Jahr nach hinten verschoben wurde. Gründe hierfür liegen in der zu diesem Zeitpunkt noch nicht erreichten Akkreditierung und der als vielfach zu hoch empfundenen Studiengebühren.</p> <p>Es wird versucht die momentanen Schwachpunkte durch Anpassungen in der Vermarktung zu überwinden. Hierfür wird eine Kooperation mit der „Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW) – Berlin University for Professional Studies“, die von der Klett-Gruppe und der Freien Universität Berlin gegründet wird, angestrebt. Hierdurch können zum einen die Kosten des Studiengangs reduziert und somit die Beitragszahlungen verringert werden, zum anderen hat eine solche Kooperation positive Auswirkungen auf die Reputation.</p>
Rechtsform	Kooperation von fünf Hochschulen, Koordination: FU Berlin
Zertifizierung	Akademischer Grad: Master of Business Administration
Akkreditierung	geplant, jedoch zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht erfolgt
Finanzierungsmodell	
Anschubfinanzierung	Finanziert wurde die Entwicklung des Studiengangs durch Haushaltsmittel der Kooperationspartner. Die Erstellung des digitalen Lernmaterials wurde dabei im Rahmen des Programms “Neue Medien in der Bildung” des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. ⁷³
Refinanzierung	Die Durchführung und Weiterentwicklung des Studienangebotes soll durch die Erhebung einer Teilnahmegebühr von 20.000 € (zzgl. Reisekosten und Unterkunft) finanziert werden. ⁷⁴

73 Vgl. ebenda, URL: <<http://www.net-economy-mba.de/Uebersicht>>.

74 Vgl. ebenda, URL: <<http://www.net-economy-mba.de/Uebersicht/Kurzueberblick>>.

Aktivitätenmodell

E-Learning Szenarien

Blended-Learning-Ansatz: Hierbei wird der virtuelle Fernstudiengang mit überregional stattfindenden Präsenzseminaren ergänzt. Das Fernstudium wird dabei anhand einer personalisierten Lernplattform mit multimedialer Aufbereitung sowie interaktiven Übungen mit Lernkontrolle durchgeführt. In der Präsenzphase erfolgen Vorträge, Gruppen- und Fallstudienarbeiten sowie Simulationen. Die Dauer des Weiterbildungsstudiengangs liegt bei insgesamt 2 Jahren mit 9 Seminarwochen im Drei-Monats-Turnus.⁷⁵

Module:

Inhaltlich thematisiert der Studiengang die Austauschprozesse zwischen Marktteilnehmern, die von übergreifenden Rahmenbedingungen beeinflusst werden. Hieran orientiert sich auch der strukturelle Aufbau des Studiengangs. Die Module werden ihrer inhaltlichen Ausrichtung entsprechend vier Bereichen zugeordnet: Umfeld, Transaktionen, Nachfragerverhalten, Anbieterverhalten.

Umfeld:

- Grundlagen der Net Economy – Wertketten im Wandel
- Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Öffentliche Institutionen in der Net Economy
- Rechtliche und soziale Rahmenbedingungen
- Grundlagen der Internet-Technologie
- Kommunikation und Medien in der Net Economy
- Qualitative Methoden der Medienforschung

Transaktionen:

- Transaktionsdesign und Customer Integration
- Faktorkombination, E-Services und Supply Networks
- Geschäftssysteme in der Net Economy

Anbieterverhalten:

- Wissens-, Change- und Enterprise Resource Management
- Wettbewerbsstrategie in der Net Economy
- IT-Infrastruktur und relationale Datenbanken
- Customer Relationship Management

Nachfragerverhalten:

- Supply Chain Management und Electronic Procurement
- Vermarktung und Akzeptanz von Innovationen
- User Groups und virtuelle Communities

Vertiefungen:

- Financial Management und Controlling
- Organisation, Führung und Kommunikation

Produktion

Kontaktdatenbank, Web-Konferenz System

Quelle: Eigene Erstellung unter Nutzung der URL: <<http://www.net-economy-mba.de>>.

⁷⁵ Vgl. ebenda, URL: <<http://www.net-economy-mba.de/Studienkonzept/Lernmethoden>>.

4.2 Masterstudiengang Kriminologie und Polizeiwissenschaft

Ziele und Risiken

Zielsetzungen

Aufbau eines interdisziplinären Studienganges, der die bisher getrennten Bereiche Polizei, Strafvollzug, Bewährungs- und Gerichtshilfe sowie Sozialarbeit verbindet, um die Kriminalitätsbekämpfung zu verbessern.
Das Fernstudium soll dabei die berufsbegleitende Weiterbildung ermöglichen.

Marktmodell

Anbieter

Lehrstuhl für Kriminologie der Ruhr-Universität Bochum (Juristische Fakultät)

Dozenten

- Prof. Dr. Otto Adang (Lehrstuhl Public Order Management, Niederländische Polizeiakademie, Apeldoorn)
- Dr. iur. Uwe Ewald (Leiter Kriminologische Forschungsstelle Berlin, HUB)
- Prof. Dr. iur., M.A. Thomas Feltes (Kriminologie, Kriminalpolitik und Polizeiwissenschaft, Juristische Fakultät der Ruhr-Universität Bochum)
- Dr. iur. Brigitta Goldberg (Dipl. Sozialarbeiterin, Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Kriminologie der Ruhr-Universität Bochum)
- Thomas Holzer (Betriebswirt VWA, Geschäftsführer und Senior Consultant der TC Teamconsult GmbH, Freiburg)
- Polizeidirektor Rainer Kasecker (Leiter des Fachbereiches Polizeiliches Management, Polizei-Führungsakademie Münster)
- Astrid Klukkert (Diplom-Kriminologin, Diplom-Geographin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Kriminologie der Ruhr-Universität Bochum)
- Barbara Lange (LL.M., Rechtsanwältin und Trainerin in München)
- Dr. iur. Marco Mona (Rechtsanwalt in selbständiger Praxis mit Partnern)
- Prof. Dr. phil. Thomas Ohlemacher (Kriminalwissenschaften mit Schwerpunkt Kriminologie an der Nds.FHVR, Hochschule für den Öffentlichen Dienst, Fakultät Polizei, Hildesheim)
- Dr. jur. Bernhard Prestel (Honorarprofessor an der Hochschule für Polizei in Banja Luka und der Polizeiakademie Sarajevo (BiH), Berater für Polizei, Verwaltung und Privatwirtschaft in der Schweiz und Europa)
- Maurice Punch (B.A., M.A., Ph.D., Lecturer in Sociology, University of Essex, mit regelmäßigen Vorlesungen und Vorträge zum Thema Polizei, Gewalt und Polizei, Korruption, Polizeiwissenschaft, Polizeireform)
- Dr. iur. Holm Putzke (Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Kriminologie, Kriminalpolitik und Polizeiwissenschaft (Prof. Dr. Thomas Feltes), Ruhr-Universität Bochum)

	<ul style="list-style-type: none"> ● Prof. Dr. phil. Jo Reichertz (Kommunikationswissenschaft an der Universität Essen - Bereiche ‚Strategische Kommunikation‘, ‚Qualitative Methoden‘, ‚Kommunikation in Institutionen‘, und ‚Neue Medien‘) ● Martina Schreiber (Dipl.-Psych., Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Niederländ. Polizeiakademie) ● Dr. phil. Peter Stegmaier (Researcher am Center for Society and Genomics an der Radboud Universiteit in Nijmegen, Niederlande) ● Regina Stuchlik Rechtsanwältin und Mediatorin in Dortmund ● Horst Viehmann (Ministerialdirigent im Bundesministerium der Justiz a. D., mit regelmäßigen Vorlesungen und Seminaren zum Jugendkriminalrecht an der Universität zu Köln)
Zielgruppe	Studierende mit abgeschlossenem Studium der Rechtswissenschaften, Polizeibeamte, Sozialarbeiter und andere Personen mit einem geeigneten (Fach-) Hochschulabschluss. Voraussetzung für den Studienbeginn ist eine qualifizierte, mindestens einjährige Berufserfahrung in einem entsprechenden Arbeitsfeld.
Zeitraumen	Zeitlicher Ablauf 07/2004 Beschluss des Masterstudiengangs 04/2005 Eröffnung der Akkreditierung 11/2005 Akkreditierung des Masterstudiengangs bis 2010
Zertifizierung	International anerkannter Masterabschluss: M.A. in Criminology and Police Science
Akkreditierung	Akkreditierung durch AQAS (Agentur für Qualitätssicherung durch Akkreditierung von Studiengängen) im November 2005
Finanzierungsmodell	
Refinanzierung	Die Verwaltungskosten, Lehraufträge und Prüfungen werden durch Gebühren in einer Gesamthöhe von 3700 € finanziert. Die Gebühren für die drei Studiensemester belaufen sich auf jeweils 1100 € und für das Prüfungssemester fallen 400 € Gebühren an.
Aktivitätenmodell	
E-Learning Szenarien	Fernstudium: Das reine Präsenzstudium wurde im Wintersemester 2005/2006 um die Möglichkeit zum Fernstudium, das auf Blended Learning basiert, ergänzt. Betreuung der Studierenden und Download der benötigten Unterlagen (Präsentationsfolien mit digitalisierten Vorlesungsmitschnitten) erfolgt hierbei über eine E-Learning-Plattform. In jedem Semester ist zudem mindestens eine geblockte Präsenzveranstaltung zu absolvieren. Aufbau und Inhalte: Das Studium besteht aus 9 Modulen mit einem “Workload” von 1.500 Stunden.

Allgemeine Kriminologie

Grundlagen und Theorien der Kriminologie als eigenständige Wissenschaft

Hohe Bedeutung von Aktualität und Praxisbezug

Kriminologie, Kriminalistik und Prävention

Grundlegenden Begriffe, Aufgaben und Methoden der Kriminologie und Kriminalistik

Vertiefung durch Betrachtung ausgewählter Fallbeispiele (Delikte)

Jugendrecht und angewandte Kriminalpolitik

Grundlagen des Jugendgerichtsgesetzes und des Jugendhilferechts mit Fallbeispielen

Umgang mit wissenschaftlichen Erkenntnissen in der Politik und Zuständigkeiten für eventuelle Umsetzungen

Klassische und aktuelle Kriminologie und Polizeiwissenschaft

Behandlung und Diskussion von kriminologischen und polizeiwissenschaftlichen Texten (insbesondere Entwicklung der Wissenschaftsdisziplinen)

Angewandte Polizeiwissenschaft

Zentrale Begriffe, Geschichte, rechtliche Grundlagen, Organisations- und Arbeitsweisen sowie Problemfelder der Polizeiwissenschaft

Aktuelle Probleme aus Kriminologie, polizeilicher und sozialer Arbeit

Generelle Aspekte neuer Steuerungs- und Reformmodelle (z.B. in Polizei und Straffälligenhilfe)

Konkrete kriminologische Praxisprojekte mit Bezug zur sozialen Arbeit

Angewandte sozialwissenschaftliche Forschung (mit Beispielen aus polizeilicher und sozialer Arbeit)

Theoretisches und empirisches Grundlagenwissen für empirische Forschung und Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Ergebnissen

Methoden und Schlüsselqualifikationen

Grundelemente der Verhandlungsführung zum richtigen Umgang mit Konflikten im Beruf und angemessenen Verhalten in Gesprächs- und Verhandlungssituationen

Rechtswissenschaften für Nicht-Juristen bzw.

Sozialwissenschaften für Juristen (je nach vorherigem Anschluss)

Danach: Masterarbeit und mündliche Abschlussprüfung**Didaktische Elemente:****Vorlesungen**

Verbunden mit Diskussionen

Kleingruppenarbeiten

über E-Learning moderiert

konkrete Arbeitsaufgaben mit Ergebnispräsentation

Seminare

als Blockveranstaltung

	<p>Forschungskolloquien eigene Projekte methodisch vorbereiten, durchführen und bewerten kritische Betrachtung der Ergebnisse</p> <p>Projektseminare theoretisches Wissen anwenden</p> <p>Lektürekurse Heranführung an Fachtexte und deren theoretischen Hintergrund</p> <p>Studienbriefe / Übungsaufgaben über das E-Learning-System „Blackboard“ erreichbar (http://e-learning.rub.de/)</p> <p>Leistungskontrollen durch Klausuren, mündliche Prüfungen oder Hausarbeiten</p> <p>Beratung und Betreuung individuelle Kommunikation via Blackboard Tutorien zum persönlichen Erfahrungsaustausch Studienberatung vor Aufnahme des Studiums verpflichtend Zielvereinbarungsgespräch mit „Study Contract“ mit Festlegung der Wahlfächer und dem Themengebiet der Masterarbeit (Kriminologie oder Polizeiwissenschaft)</p>
Produktion	<p>Vorlesungsmitschnitte Die in die Präsentationsfolien integrierten Vorlesungsmitschnitte werden bereits während der Präsenzveranstaltung digitalisiert und geschnitten. Durch ein Capture-Tool wird bei jedem Folienwechsel im laufenden Vortrag die Aufzeichnung eines neuen Clips gestartet. Im Anschluss an die Aufzeichnung müssen die Videos nur noch in das komprimierte Flash Videoformat konvertiert und zu der entsprechenden Folie hinzugefügt werden. Diese strukturierende Vorgehensweise ist sinnvoll, da so eine Navigation durch den Vortrag für den Nutzer möglich ist. Die Vorlesung wird in Form einer Stream-Datei auf der Lernplattform Blackboard bereit gestellt und kann mit jedem Internetbrowser mit installiertem Adobe Flash Player wiedergegeben werden – hierbei ist kein Download nötig.</p>

Quelle: Eigene Erstellung unter Nutzung von: INFObases GmbH (Hrsg.) (2007); o.V. (2007b); Feltes, Thomas (2005), S. 359-369.

5. E-Learning-Strategien an Hochschulen

An Hochschulen erhöht sich der Stellenwert von E-Learning. Bislang wurden E-Learning-Vorhaben vorwiegend durch einzelne Projekte unterstützt. Zunehmend sind es jedoch die Hochschulen selbst, die E-Learning-Vorhaben in ihren Alltag implementieren. Diese haben mittlerweile erkannt, dass die netzbasierte Wissensweitergabe und -vermittlung als eine mögliche Maßnahme zu verstehen ist, um strategische Ziele einer Hochschule zu realisieren. Vor diesem Hintergrund ist E-Learning derart einzusetzen, dass es im Sinne einer Support-Funktion zu einer zukunftsorientierten Hochschulentwicklung beiträgt.⁷⁶ Damit verbunden ist die Anforderung an die Hochschule, der Implementierung von E-Learning einen besonderen Stellenwert einzuräumen, worauf in den folgenden zwei Kapiteln näher eingegangen wird. Nach der Beschreibung eines idealtypischen Strategieentwicklungsprozesses werden daran anknüpfend tatsächliche Beispiele aus der Hochschulpraxis bezüglich der angewendeten E-Learning-Strategie aufgezeigt.

5.1 Prozess der Strategieentwicklung

Damit eine Hochschule E-Learning-Aktivitäten implementieren kann, bedarf es einer, an die jeweilige Hochschule angepassten Strategie, an der sich diese Aktivitäten orientieren können. Abbildung 12 bezieht sich auf eine idealtypische Strategieentwicklung an einer Hochschule, wobei dieser Prozess an verschiedene Faktoren gebunden ist. Dem eigentlichen Entwicklungsprozess voran stehen Konzepte, die von den Initiatoren solcher Aktivitäten entworfen wurden. Zunächst gilt es, die Hochschulleitung in puncto E-Learning zu überzeugen, indem etwa spezifische E-Learning-Projekte, die bereits an der jeweiligen Hochschule durchgeführt werden bzw. wurden, präsentiert werden. In Projektteams werden häufig Ideen entwickelt und Innovationen angestoßen, die nach Abschluss einzelner Projekte oftmals nicht weiter verfolgt werden.

Noch ist solchen Ansätzen an Hochschulen primär ein Projektcharakter zuzuschreiben⁷⁷, wobei Hochschulen in der sogenannten Wissensgesellschaft zunehmend mit der Frage konfrontiert sind, ob sie angesichts neuer Herausforderungen, die sich im Zuge der internetbasierten Ökonomie vermehrt stellen, die mit der netzgestützten Lehre verbundenen Potenziale ungenutzt lassen wollen oder nicht.⁷⁸

Falls es den jeweiligen Projektteams gelingt, die Hochschulleitung von einem potenziellen Nutzen einer E-Learning Implementierung zu überzeugen, kann der Prozess der Strategieentwicklung in Gang gesetzt werden. Dabei sind wichtige Stakeholder einzubeziehen, E-Learning-Szenarien zu entwickeln, Aufgaben und Zuständigkeiten festzulegen, die Finanzierung zu klären und die Strategie sowohl intern als auch extern zu kommunizieren.

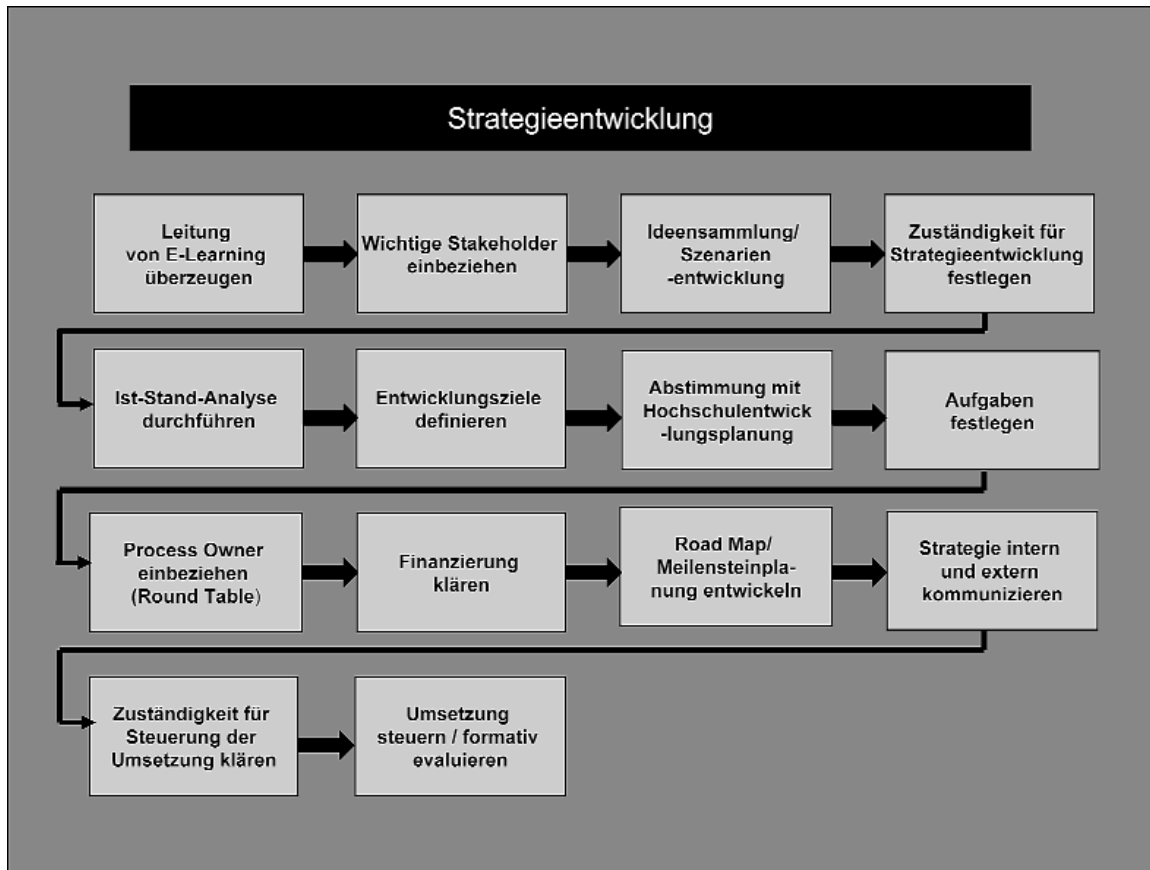
Die in Abbildung 12 vorgegebene Reihenfolge nach *Kleinmann* und *Wannemacher* lässt sich dabei als idealtypisch begreifen und stellt lediglich eine Orientierungshilfe dar. Viele der Einzelprozesse können oder müssen sogar teilweise gleichzeitig ablaufen. Die verschiedenen Ansätze und Strategien sollten im Idealfall insbesondere in der Anfangsphase in ein Gesamtkonzept eingebunden werden.⁷⁹

76 Vgl. *Kleinmann*, Bernd / *Wannemacher*, Klaus (2005a), S. 1.

77 Vgl. *Bohl*, Oliver / *Höfer*, Andreas / *Winand*, Udo (2004), S. 2.

78 Vgl. ebenda, S. 3.

79 Vgl. ebenda, S. 4.

Abbildung 12: Schema der E-Learning-Strategieentwicklung an Hochschulen

Quelle: Eigene Erstellung unter Nutzung von: *Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2005a), S.4.*

Die vorliegende Bestandsaufnahme bezieht sich im Wesentlichen auf E-Learning-Geschäftsmodelle an Hochschulen. In diesem Zusammenhang gilt es zu erwähnen, dass die Auswahl des jeweiligen Typus eines Geschäftsmodells bereits früh im Zuge der Strategieentwicklung und des gewünschten Entwicklungsziels mit zu berücksichtigen ist, was insbesondere bei der Finanzierungsfrage eine Rolle spielen dürfte. Es stellen sich z.B. Fragen nach Anteilen von Eigen- bzw. Drittmitteln, welche Formen der Gewinnerwirtschaftung angestrebt werden und inwieweit ein Refinanzierungsmodell sinnvoll ist. Aufgrund der jeweiligen spezifischen Voraussetzungen läuft der Strategieentwicklungsprozess für jede Hochschule individuell ab.

Demgegenüber nehmen *Seufert* und *Euler* was die Strategieentwicklung an Hochschulen betrifft, eine andere Sichtweise ein. Sie unterscheiden zwei Ausrichtungen der Strategieentwicklung, um mit Hilfe von E-Learning strategische Vorteile zu erzielen. Einerseits wird E-Learning als ein Instrument betrachtet, das die Qualität der Hochschule „von innen heraus“ insgesamt verbessert, andererseits wird eine „Außenorientierung“ bzw. „Marktperspektive“ eingenommen. Hier bietet E-Learning eine Option, um neue Zielgruppen zu erreichen und neue Bildungsangebote zu entwickeln.⁸⁰

Die Autoren verbinden die Ausrichtungen der Strategieentwicklung mit der Typologie der US-Amerikaner *Miles* und *Snow*. Hochschulen können demnach entweder eine „Prospector Strategie“, eine „Defender Strategie“, eine „Analyzer Strategie“ oder eine „Reactor Strategie“ verfolgen,

⁸⁰ Vgl. *Seufert, Sabine / Euler, Dieter (2004), S. 15.*

wobei dynamische und sich im Zeitablauf verändernde Umfeldbedingungen berücksichtigt werden.⁸¹

Im Falle einer „Prospector Strategie“ ist der Markt einer kontinuierlichen Beobachtung von Möglichkeiten ausgesetzt, wobei regelmäßig mit aufkommenden Trends experimentiert wird. Organisationen, die sich dieser Strategie bedienen, erhöhen die Umweltdynamik sowie Marktunsicherheiten und üben damit einen Zwang auf ihre Konkurrenten aus, notwendigerweise zu reagieren (Reaktionsnotwendigkeit). Die Vertreter einer „Defender Strategie“ konzentrieren sich hingegen eher auf ihren Kernbereich, im vorliegenden Fall auf die Hochschullehre, wobei die Spezialisten unter ihnen tendenziell eher nicht danach streben, auch außerhalb der Hochschule nach Möglichkeiten der Vermarktung zu suchen. Die Verfechter einer „Analyzer Strategie“ oszillieren zwischen einem stabilen und einem dynamischen Bereich. Im Rahmen dieser Mischform wird einerseits Stabilität im Kernbereich angestrebt, andererseits eine flexible Adaption an ein dynamisches Umfeld. Organisationen mit einer „Reactor Strategie“ unterliegen einer ständigen Veränderung in Verbindung mit Unsicherheit gegenüber der dynamische Umwelt. Aufgrund ihrer inkonsistenten Strategie sind diese kaum in der Lage angemessen zu reagieren, so dass Anpassungen in der Regel erst durch Druck und Zwang der Umwelt vorgenommen werden.⁸²

Laut *Seufert* und *Euler* ist der „Prospector Strategie“ eine Außenorientierung, der „Defender Strategie“ eine Innenorientierung gemein, während die „Analyzer Strategie“ eine Mischform darstellt und der „Reactor Strategie“ jegliche Strategieorientierung abgesprochen wird.⁸³

Die soeben aufgezeigten Sichtweisen einer Strategieentwicklung für E-Learning-Angebote lassen sich auf die Hochschulpraxis übertragen. Während die von *Kleimann* und *Wannemacher* entwickelte Sichtweise eher einer normativen Vorgehensweise genügt, streben *Seufert* und *Euler* nach einer Einordnung von Strategietypen im Bereich der Hochschule. Hochschulen können sich an beiden Strategieentwicklungen orientieren und im Zuge dessen entscheiden, welche Richtung sie einschlagen bzw. welche Situation sie vermeiden oder verbessern möchten. Um auf den ständig dynamischer werdenden E-Learning-Markt zu reagieren, bedarf es jedoch entsprechender Prozesse, die von Seiten der Hochschulen ausgehen. Die Frage, welche Strategien letztlich von Hochschulen angewendet werden, soll Gegenstand des nachfolgenden Kapitels sein.

5.2 Raster zur Analyse von E-Learning-Strategien an Hochschulen

Bislang mangelt es an längerfristigen Erfahrungen, die sich auf den Umgang mit Implementierungsstrategien und deren Erfolg an der Hochschule beziehen. Daher sei an dieser Stelle nur eine Auswahl von möglichen E-Learning-Strategie-Elementen präsentiert, die an verschiedenen deutschen Hochschulen bereits angewendet werden. An Hochschulen lässt sich eine beachtliche Diversität von E-Learning-Strategieplanungen beobachten, was sich darauf zurückführen lässt, dass es bisher kaum langfristig erprobte Erfolgsmodelle gibt.⁸⁴

In Anlehnung an Kapitel 5.1 lässt sich den ausgewählten Strategien der Hochschulen in puncto E-Learning eine Vorreiterfunktion in der Hochschullandschaft attestieren. Die identifizierten Strategien lassen sich den drei Strategietypen Prospector, Defender und Analyzer zuordnen, auch vor

81 Vgl. ebenda, S. 15 f. (Hervorhebung durch den Verfasser).

82 Vgl. *Miles*, Raymond E. / *Snow*, Charles C. (1978), S. 29.

83 Vgl. *Seufert*, Sabine / *Euler*, Dieter (2004), S. 15 f.

84 Vgl. *Kleimann*, Bernd / *Wannemacher*, Klaus (2005a), S. 3.

dem Hintergrund, dass sich die jeweiligen Hochschulen aktiv mit ihren strategischen Zielen auseinandergesetzt haben. In Analogie zu Kapitel 2.2 wurde ein Raster zur Orientierung entwickelt wobei folgende Kriterien herangezogen werden: Zielformulierung in puncto E-Learning, Verantwortungsträger, Implementierungszeitraum, umsetzende Akteure an der Hochschule, Personelle Infrastruktur, Finanzierung, Geschäftsmodelle, Erfolge, Probleme.

Zielformulierung in puncto E-Learning: Innerhalb ihrer E-Learning-Strategie setzen sich Hochschulen Ziele, die bei der Umsetzung der Strategie den zentralen Rahmen bilden. Die formulierten Ziele sollten kurz und knapp gehalten sein und beinhalten, mit welcher Absicht eine Hochschule E-Learning-Konzepte einsetzt und wie diese zukünftig zu gestalten sind.

Verantwortungsträger: Die Verantwortungsträger, z.B. Personen und/oder Gremien, die über E-Learning-Konzepte einer Hochschule entscheiden, haben eher eine strategische Funktion inne, wobei sie in der Regel mit der Ausarbeitung von Plänen, Rahmenbedingungen und strategischen Zielen befasst sind. E-Learning nimmt damit eine zentrale Stellung innerhalb der Hochschule ein. Informationen über die jeweiligen Verantwortungsträger dürften für andere Hochschule von Interesse sein, insofern sich diese mit E-Learning auseinandersetzen.

Implementierung: Die Implementierungsphase bezieht sich auf das aktive Bemühen einer Hochschule, E-Learning in den Hochschulalltag zu integrieren. Im Zuge dessen werden einige zentralen Meilensteine benannt, die die jeweilige Entwicklung in besonderem Maße vorangetrieben haben.

Umsetzer des E-Learning an der Hochschule: Neben den Verantwortungsträgern beschäftigen sich eine ganze Reihe weiterer Personen, Arbeitsgruppen, Institute, Kompetenzzentren sowie andere universitäre Einrichtungen mit dem Bereich des E-Learnings, der Mediengestaltung sowie der Umsetzung und Implementierung. Der praktische, ausführende Aspekt steht hier im Mittelpunkt; Umsetzer befassen sich in der Regel nur peripher oder gar nicht mit Strategieformulierungen.

Personelle Infrastruktur: Die personelle Infrastruktur für den Bereich des E-Learning unterscheidet sich hinsichtlich ihrer Reichweite von Hochschule zu Hochschule. Während sich an manchen Hochschulen nur wenige Personen bzw. Gremien mit E-Learning und dessen Umsetzung beschäftigen, gibt es an anderen bereits ausgedehnte E-Learning-Netzwerke. Damit geht ein unterschiedlicher Personalaufwand einher, der u. a. auch davon abhängt, in welcher Phase der Implementierung sich die Hochschule befindet.

Finanzierung: Die Umsetzung eines E-Learning-Konzepts an der Hochschule erfordert adäquate Finanzierungsmöglichkeiten. Aufgrund begrenzter Ressourcen an Hochschulen erübrigt sich eine komplette Eigenfinanzierung, so dass ein erhöhter Bedarf an Drittmitteln zur Finanzierung vorliegt. Anhand des Rasters lässt sich ablesen, wie die jeweiligen Hochschulen dieses Problem lösen können.

Geschäftsmodelle: Aufgrund begrenzter Eigen- und Drittmittel präferieren die meisten Hochschulen derzeit den Ansatz eines Geschäftsmodells. Durch die Erstellung und Vermarktung von E-Learning-Angeboten und E-Learning-Dienstleistungen sollen Gewinne erwirtschaftet werden, welche in die Finanzierung von Projekten, die Absicherung diverser Vorhaben fließen können, und diese dauerhaft absichern. In Betrachtung dieses Kriteriums werden die genutzten und in Kapitel 3 bereits beschriebenen Geschäftsmodelle ersichtlich.

Erfolge/Erfolgsindikatoren: Erfolge im Bereich E-Learning können sich u.a. auf die Bereiche Finanzierung, Anerkennung von außen und wachsende Nutzerzahlen beziehen. Nachfolgend soll aufgezeigt werden, dass die ausgewählten Hochschulen mit ihrer gewählten E-Learning-Strategie Erfolge verbuchen konnten.

Probleme: Die ausgewählten Hochschulen konnten sich bisweilen nicht an Best-Practice-Beispielen orientieren, da sie tendenziell eher eine Vorreiterposition bezüglich E-Learning einnehmen. Die im Rahmen der E-Learning-Implementierung entstehenden Probleme sollen im Folgenden dargestellt werden.

Diese Bestandsaufnahme konzentriert sich im Folgenden auf drei ausgewählte Hochschulen, die bereits E-Learning-Strategien sowie unterstützende Maßnahmen implementiert und erprobt haben. Dies sind die Freie Universität Berlin, die Technische Universität Dresden und die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

5.2.1 Freie Universität Berlin

Im Rahmen ihrer e-Learning Strategie verfolgt die Freie Universität (FU) Berlin u.a. das Ziel, Blended Learning (als eine Form von E-Learning) innerhalb der Lehre breit zu verankern und didaktisch nutzbar zu machen.⁸⁵ E-Learning nimmt an der FU Berlin eine prominente Stellung ein und ist in vielen Bereichen Teil der Lehre, wobei der Kombination von Präsenzveranstaltungen mit Online-Aktivitäten einen besonderen Platz eingeräumt wird. Bereits seit Mitte der 1990er-Jahre beschäftigt sich die FU Berlin mit E-Learning, ihre Strategie lässt sich auch vor diesem Hintergrund als relativ ausgereift im Vergleich zu den anderen Hochschulen beurteilen. Den bestehenden Kompetenzzentren ist es gelungen, die Hochschulleitung vom Konzept des E-Learning zu überzeugen, so dass mittlerweile auch hochkarätige Vertreter der Hochschulleitung im Lenkungsgremium e-Learning mitwirken. Dieses im Jahre 2002 eingerichtete Gremium stellt sich strategischen Fragen der E-Learning-Entwicklung und -förderung an der FU Berlin und ermöglicht rasche unbürokratische Entscheidungen.⁸⁶

Innerhalb der Vorgehensweise der FU Berlin finden sich viele Elemente aus dem Schema der Strategieentwicklung nach *Kleimann und Wannemacher* wieder. Im Zeitverlauf ist E-Learning zunehmend in der Organisation der Hochschule verankert worden.

Die durch E-Learning realisierten Projekte und Zielsetzungen haben maßgeblich zum Erfolg der FU beigetragen. Die Erfahrungen, die durch die Realisierung eines zentralen Kompetenzzentrums als Anlaufstelle für alle E-Learning relevanten Fragestellungen gewonnen wurden, lassen sich durchweg als positiv beurteilen. Zieht man die Strategietypologie von *Miles* und *Snow* heran, lässt sich die FU Berlin als “Prospector” einordnen. Schon frühzeitig experimentierte die FU Berlin mit aufkommenden Trends im Bereich des E-Learning und lässt sich daher zu den Pionieren im Vergleich zu anderen Hochschulen zählen.

Im Zuge der Finanzierungsaktivitäten bedient sich die FU Berlin zweier Geschäftsmodelle, erstens der “Contenterstellung” und zweitens dem “Vertrieb von Bildungsangeboten“, wobei stets nach neuen Finanzierungsmöglichkeiten gesucht wird (vgl. auch Abbildung 13). Daraus entsteht eine deutliche Außenorientierung der Universität: Da die flächendeckende Verankerung von Blended Learning innerhalb der Universität bereits relativ weit fortgeschritten ist, richtet sich der Fokus zunehmend nach außen. Dadurch werden auch andere Hochschulen gezwungen, E-Learning zunehmend in den Blickpunkt zu rücken.

In Abbildung 13 wird E-Learning an der Freien Universität Berlin anhand des in Abschnitt 5.2 beschriebenen Rasters und dessen Kriterien exemplarisch dargestellt. Besondere Aufmerksamkeit kommt dabei den genutzten Geschäftsmodellen zu.

85 Vgl. *Freie Universität Berlin* (Hrsg. 2007), URL: <<http://www.e-learning.fu-berlin.de/ueberblick/index.html>>.

86 Vgl. *Freie Universität Berlin* (Hrsg. 2007), URL: <http://www.e-learning.fu-berlin.de/foerderung/fu_foerderprogramm/lgel/index.html>.

Abbildung 13: E-Learning an der Freien Universität Berlin

Freie Universität Berlin – www.fu-berlin.de	
Zielformulierung bezüglich E-Learning	E-Learning-Strategie folgt dem Paradigma des Blended Learning – der Kombination aus Online- und Präsenzlehre. Ziel der Strategie ist es, hybride Lehr-/Lernszenarien unter Einsatz eines zentralen Learning Management Systems (LMS) möglichst flächendeckend als feste Bestandteile in der Lehre zu verankern.
Verantwortliche	Lenkungsgremium e-Learning (LG-eL): Vizepräsidentin für Lehre (Univ.-Prof. Dr. Christine Keitel-Kreidt) Vizepräsident für Forschung (Univ.-Prof. Dr. Jochen Schiller) Kanzler (Peter Lange) Leiter des CeDiS (Dr. Nicolas Apostolopoulos)
Implementierung	Seit Mitte der 90er Jahre wird dem E-Learning eine besondere Bedeutung zugeschrieben, Kompetenzzentren entstehen. Seit 2001/2002 enthalten Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen auch E-Learning-Schwerpunkte. Im Jahr 2002 wird ein Lenkungsgremium E-Learning (LG-eL) ins Leben gerufen. Ende 2003 wird ein Content Management System (CMS) beschafft. Seit dem 01. Juli 2004 betreibt die FU das Learning Management System „Blackboard“. Im Sommer 2005 startet das Projekt „FU e-Learning“ (FUeL) mit dem Ziel der breitflächigen Einführung des LMS an der FU. Bis 2008 soll eine nachhaltige und flächendeckende Verankerung von Blended Learning in allen Fachbereichen/Einrichtungen erreicht werden. Als nächstes Ziel wird die Errichtung von Learning-Communities anvisiert.
Umsetzer in der Hochschule	Lenkungsgremium eLearning (LG-eL): Strategische Ziele werden festgelegt und Empfehlungen sowie Entscheidungsvorlagen für das Präsidium ausgearbeitet. Das LG-eL fällt letztlich die Entscheidung über die Förderung von Projekten. Kompetenzzentrum e-Learning /Multimedia-Center für digitale Systeme (CeDiS): Die zentrale Einrichtung für E-Learning an der FU Berlin hat u.a. folgende Kernaufgaben: die Umsetzung der E-Learning-Strategie; Planung, Konzeption und Einführung der erforderlichen E-Learning Infrastruktur (CMS und LMS); Beratung der Universitätsleitung; Monitoring von state-of-the-art-Entwicklungen im öffentlichen und privaten Bildungssektor; Marktbeobachtungen; Vermittlung von Multimedia- und E-Learning-Kompetenzen an die Mitglieder der Universität; Unterstützung von Entwicklern, Autoren und Dozenten bei der Produktion von digitalem Lernmaterial; Vorbereitung von Kooperatio-

	<p>nen mit Bildungseinrichtungen und der Wirtschaft; Initiierung und Koordinierung der Einwerbung von Drittmitteln auf dem e-Learning- und Multimedia-Sektor sowie Vertretung der FU Berlin gegenüber außeruniversitären Einrichtungen und in Gremien.</p> <p>Center for Media Research (CMR) am Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie: Das CMR wird von Prof. Dr. Ludwig Issing geleitet und erforscht Lehrtechniken und –konzepte in interaktiven multimedialen Lernumgebungen.</p> <p>Zentrum für Digitale Medien (ZDM) am Fachbereich Mathematik und Informatik: Das ZDM fungiert als Schnittstelle zwischen dem Know-how der Informatik und demjenigen assoziierter Arbeitsgruppen, Personen und Einrichtungen. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt auf der Erstellung von interaktiven, webbasierten Medien.</p>
Personelle Infrastruktur	<p>LG-eL: Zu diesem Gremium gehören vier hochrangige Vertreter der Hochschulleitung, -verwaltung und des E-Learning-Kompetenzzentrums.</p> <p>CeDiS: Zur Umsetzung der Aufgaben standen in der Gründungsphase 2002 fünf etatisierte Stellen und rund zehn volle Drittmittelstellen zur Verfügung. Eine personelle Vergrößerung hat sich aufgrund des FUEl-Projektes ergeben – in 2007 ist die Mitarbeiterzahl auf 24 (ohne studentische Hilfskräfte) angewachsen.</p> <p>CMR: Neben dem Leiter des Center for Media Research stehen für die Wahrnehmung dieser Aufgaben mehrere Mitarbeiter zur Verfügung.</p> <p>ZDM: Im Jahr 2007 werden dem interdisziplinären ZDM ein Mitarbeiter und einem studentischen Mitarbeiter zugeordnet.</p>
Finanzierung	<p>Die Finanzierung der FU Berlin ruht auf zwei Säulen: Zum einen stellen hochschulinterne E-Learning-Förderprogramme Mittel bereit, zum anderen werden zahlreiche Projekte über Drittmittel finanziert.</p>
Geschäftsmodelle	<p>Es wird einerseits das Geschäftsmodell „Veranstaltungsbegleitende Studienmodule“ genutzt, das zur Contenterstellung gehört. Die zentral finanzierte Lernplattform „Blackboard“ dient an der FU Berlin als zentrales Learning Management System (LMS). Die Nutzung des LMS ist für Mitglieder der Freien Universität unentgeltlich. Ausnahmen gelten ggf. bei der Nutzung im Rahmen von kostenpflichtigen Angeboten der Freien Universität und kooperierender Einrichtungen. Kosteneinsparungen sind durch die Beschaffung von Content bei externen Anbietern möglich.</p> <p>Andererseits nutzt die FU das Geschäftsmodell „Vertrieb von Bildungsangeboten“. Bei der Vermarktung von digitalen, multimedialen Lehr-/Lerneinheiten kooperiert die FU mit der Multimedia Hochschulservice GmbH Berlin, die im Jahr 2000 von</p>

	neun Berliner Hochschulen als gemeinsame Plattform für die Vermarktung von multimedialen Lehrinhalten gegründet worden ist. Die MSHG vertreibt von den Hochschulen entwickelte Lernprogramme auf CD-ROM, bietet finanzielle Unterstützung für E-Learning-Projekte und hat einen Lernplattformservice in ihrem Leistungsportfolio.
Erfolge	Im Kontext des BMBF-Förderprogramms „Neue Medien in der Bildung“ erhielt der Arbeitsschwerpunkt E-Learning an der FU Berlin ab 2000 eine Aufwertung. Bereits ein Jahr nach Einführung von „Blackboard“ wird die Lernplattform von mehr als 10.000 Studierenden genutzt.
Probleme	Das Ziel, durch die Wiederverwendung von Material Kostenvorteile zu erzielen, hat sich bislang nicht im erhofften Ausmaße realisieren lassen. Die Erstellung von Content (=Authoring) stellt noch eine Hürde dar, da gewisse softwaretechnische Kenntnisse bei Lehrenden oft nicht gegeben sind. Es besteht dort noch erheblicher Entwicklungsbedarf.

Quelle: Eigene Erstellung unter Nutzung von: *Freie Universität Berlin* (Hrsg.) (2007), URL: <<http://www.e-learning.fu-berlin.de/ueberblick/index.html>> und <<http://www.cedis.fu-berlin.de>> sowie *Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus* (2005a), S. 9-19.

Fazit: Auch wenn sich die E-Learning-Strategie der FU Berlin im Vergleich zu anderen Universitäten als relativ elaboriert beurteilen lässt, liegen noch gewisse Probleme bei der Umsetzung von E-Learning-Aktivitäten vor. Insbesondere der Schulung von Lehrenden in puncto softwaretechnischer Kompetenzen sollte in Zukunft verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet werden.

5.2.2 Technische Universität Dresden

Neben der FU Berlin hat auch die Technische Universität (TU) Dresden die Bedeutung und das enorme Potenzial von E-Learning erkannt. In Kenntnis der strategischen Bedeutung von E-Learning hinsichtlich der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, hat sie E-Learning (z.B. Blended Learning) innerhalb ihrer zentralen Ziele und Grundprinzipien fest verankert.⁸⁷

Die E-Learning-Strategieentwicklung der TU Dresden weist ebenfalls mehrere Elemente des Schemas nach *Kleimann* und *Wannemacher* auf, wobei sich deren bisheriger Erfolg größtenteils auf die Umsetzung durch die Hochschulleitung und deren Überzeugung zurückzuführen ist. Auf Beschluss der Hochschulleitung wurde im Jahre 1999 ein Kompetenzzentrum für E-Learning (Media Design Center) gegründet. Zu erwähnen gilt, dass sich die TU Dresden eines Gesamtkonzepts in puncto E-Learning bedient. Auf höchster Hierarchieebene der Universität wurde zwischen 2002 und 2004 eine Multimedia-Strategie entwickelt, womit ein weiterer Grundstein für die Entwicklung des E-Learning gelegt wurde. Diese Strategie wurde von Vertretern aller Bereiche der Universität unter der Leitung der Prorektorin für Bildung erarbeitet. In dieser Strategie sind die

⁸⁷ Vgl. *Medick-Krakau, Monika et al.* (2004), URL: <http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/zentrale_einrichtungen/mdc/elearning_an_der_tu_dresden/strategie/Grundprinzipien_Multimedia_Strategie.pdf>.

Entwicklungen von Ideen, Zuständigkeiten, Ist-Stand-Analysen, Entwicklungsziele und Aufgaben definiert sowie Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement-Prinzipien formuliert.⁸⁸ Dadurch werden weitere Prozesse immens erleichtert sowie Entscheidungswege verkürzt.

Gemäß der Typologie nach *Miles* und *Snow* lässt sich die Technische Universität Dresden als „Defender“ charakterisieren. Dies bedeutet, dass primär die eigene Hochschule im Zentrum der Betrachtungen steht und als Zielgruppe von E-Learning-Aktivitäten vornehmlich die Studenten dieser Hochschule angesprochen werden. Daraus folgt, dass die E-Learning-Strategie überwiegend nach innen ausgerichtet ist (Innenorientierung), wiewohl eine gewisse Orientierung nach außen nicht von der Hand zu weisen ist. Allerdings wird das jeweilige Geschäftsmodell „Vertrieb von Bildungsangeboten“ eher von Spin-Offs der TU Dresden als von der Universität selbst betrieben. Das E-Learning-Konzept der TU Dresden inklusive seiner Strategiebausteine werden ausführlich in Abbildung 14 dargestellt.

Abbildung 14: E-Learning an der Technischen Universität Dresden

Technische Universität Dresden – www.tu-dresden.de	
Zielformulierung bezüglich E-Learning	<p>Die TU Dresden hat eine Multimedia-Strategie entwickelt, die den Zweck hat, die hohe Qualität der Lehre zu sichern. Insbesondere werden folgende Ziele verfolgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● flexiblere und individuellere Gestaltung der Ausbildung ● effektivere Betreuung der Auszubildenden ● Erweiterung des Nutzerkreises ● Internationalisierung und weltweite Verfügbarkeit der Angebote
Verantwortliche	<p>Zur Bündelung von Kompetenzen und Aufgaben wurde für die Umsetzung und Weiterentwicklung ein Multimedia-Beirat unter der Leitung der Prorektorin Prof. Monika Medick-Krakau eingesetzt. Diesem gehören die Leiter der für den Bereich Multimedia wesentlichen zentralen Service-Einrichtungen an:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Media Design Center ● Zentrum für Informationsdienste und Hochleistungsrechnen ● Audiovisuelles Medienzentrum ● Zentrum für Weiterbildung
Implementierung	<p>Im Jahr 1999 wird das Media Design Center gegründet. Im Jahr 2002 hat die Universitätsleitung die Bildung einer Arbeitsgruppe „Multimediale Angebote für Studium und Weiterbildung“ beschlossen und diese mit der Entwicklung einer Multimedia-Strategie der TU Dresden beauftragt. Nach Vorlage der Strategie in 2004 beschließt die Universitätsleitung die Umsetzung und beruft im Mai 2005 einen Multimedia-Beirat. Ab 2006 kommen drei weitere geförderte Projekte bezüglich E-Learning zustande.</p>

Umsetzer in der Hochschule	<p>Media Design Center (MDC): Das MDC ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung der TU Dresden und als Kompetenzzentrum berät es die Fakultäten im Hinblick auf die Entwicklung, Anwendung und Einsatz multimedialer Lehr- und Lernangebote und offeriert Dienstleistungen für die virtuelle Lehre.</p> <p>Zentrum für Weiterbildung (ZfW): Das ZfW ist eine Service-Einrichtung zur Abstimmung der Interessen von Weiterbildungssuchenden und Weiterbildungsanbietern.</p> <p>Audiovisuelles Medienzentrum (AVMZ): Das AVMZ ist eine Betriebseinheit, die Unterstützung leistet bei der Konzeption, Realisierung und dem Einsatz der klassischen Medien in Forschung und Lehre (Videoproduktion, etc.).</p> <p>Universitätsrechenzentrum (URZ): Das URZ ist die für das universitäre Datennetz und den Internetzugang zuständige Betriebseinheit.</p> <p>Die Sächsische Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek (SLUB): Das MDC kooperiert in diversen Projekten mit diesen Bibliotheken (z.B. „Digitale Bibliothek Sachsen“).</p> <p>Referenzzentrum für Hochleistungsnetze und Multimedia: Hier werden die Forschungsaktivitäten auf dem Gebiet der Teledienste, insb. E-Teaching und E-Learning, gebündelt und Grundlagenarbeiten zu multimedialer und mobiler Kommunikation betrieben.</p>
Personelle Infrastruktur	<p>MDC: Neben dem Geschäftsführer gehören zum Stammpersonal Mitarbeiter aus den Bereichen Psychologie, Didaktik, Informatik und Mediendesign. Sie werden ergänzt von Drittmittelbeschäftigten und wissenschaftlichen Hilfskräften, so dass je nach Projektaufkommen am MDC etwa 15-20 Personen arbeiten.</p>
Finanzierung	<p>Die Finanzierung wird hauptsächlich über Drittmittelförderung realisiert. Darüber hinaus existieren Anreizsysteme, die eine leistungsorientierte Mittelverteilung zum Ziel haben, um einen stärkeren Einsatz neuer Medien an der TU zu fördern.</p>
Geschäftsmodelle	<p>Das vorrangige Geschäftsmodell der TU Dresden ist das der Veranstaltungsbegleitenden Studienmodule, deren Zielgruppe die Studierenden sind.</p> <p>Im Hinblick auf die technische Infrastruktur hat die TU Dresden keine eigene Lernplattform angeschafft. Online-Angebote sollen vorrangig über das Bildungsportal Sachsen, das gemeinsame Internetportal der sächsischen Hochschulen unter Nutzung einer bzw. weniger Lernplattformen und CM-Systeme verfügbar gemacht werden.</p> <p>Das Geschäftsmodell „Vertrieb von Bildungsangeboten“ wird nicht direkt von der TU Dresden angewendet, sondern von dezentralen Spin-Offs der TU, die sich mit der Vermittlung und Beratung von digitalen Weiterbildungsmöglichkeiten für Privatpersonen oder Unternehmen befassen.</p>

	<p>Spin-Offs der TU Dresden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● TUDIAS – Technische Universität Dresden Institute of Advanced Studies GmbH (Weiterbildungseinrichtung) ● EIPOS – Europäisches Institut für postgraduale Bildung an der TU Dresden e.V. (An-Institut für postgraduale Bildung und wissenschaftliche Untersuchungen) ● DIU – Dresden International University (als private Hochschule und Anbieter für wissenschaftliche Weiterbildung)
Erfolge	<p>Das sächsische Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst hat zwischen 2001 und 2003 Mittel für E-Learning-Projekte an den über 20 sächsischen Hochschulen bereitgestellt, wovon über 10 % für die TU Dresden eingeworben werden konnte. Es wird ein jährlicher Lehrpreis von der Gesellschaft der Freunde und Förderer der TU Dresden e.V. ausgeschrieben, mit dem nicht zuletzt multimediale Lehrveranstaltungen ausgezeichnet worden sind.</p>
Probleme	<p>Das Entwicklungsniveau an den einzelnen Fakultäten im Hinblick auf Web-Präsentationen, laufende Projekte, E-Learning-Arbeitsgruppen, Einbindung von Verwaltungsprozessen, etc. fällt noch recht unterschiedlich aus. Die E-Learning-„Wertschöpfungskette“ soll in allen Phasen noch durchgängiger gestaltet werden.</p>

Quelle: Eigene Erstellung unter Nutzung von *Medick-Krakau, Monika et al. (2004)* und *Technische Universität Dresden (Hrsg.) (2007)* sowie *Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2005a)*, S. 41-49.

Fazit: Die E-Learning-Strategie der TU Dresden weist gegenwärtig eine starke Innenorientierung auf und konzentriert sich insbesondere darauf, die Qualität der Lehre zu sichern, indem sie verstärkt Lehrende und Studierende anspricht. Auch mit Blick auf eine zunehmende Internalisierung des Wettbewerbs von Hochschulen, empfiehlt sich eine gleichzeitige Orientierung nach außen, um dem langfristigen Wettbewerb standhalten zu können.

5.2.3 Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Bereits im Jahre 2001 hat die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg damit begonnen, ihre Ansätze und Strategien bezüglich des E-Learnings in ein Gesamtkonzept einzubinden. In einem im November desselben Jahres verabschiedeten Medienwirkungsplanes des Universitätsrats wurden konkrete strategische und operative Maßnahmen für die kommenden Jahre formuliert.

Diese Maßnahmen beziehen sich primär auf die Integration in die Curricula, die Organisations- und Infrastruktur für Produktion und Nutzung neuer Medien, die Qualifikationsanforderungen, die Mediendidaktik, die Unterstützung der Lehrenden durch standardisierte Werkzeuge, die Verfügbarkeit von multimedial geeigneten Hörsälen und Seminarräumen mit dem Ziel, einer nachhaltigen Verbesserung der bisherigen Rahmenbedingungen.⁸⁹ Darüber hinaus beinhaltet dieser

⁸⁹ Vgl. *Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (Hrsg.) (2001)*, S. 37.

Medienentwicklungsplan eine detaillierte Bestandsaufnahme der jeweiligen Fakultäten. Dadurch können Mängel und Defizite im Bereich des E-Learnings aufgedeckt werden und etwaige Probleme direkt behoben werden.

Die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg lehnt sich hinsichtlich ihrer Strategieentwicklung ebenfalls an das Konzept von *Kleimann* und *Wannemacher* an, wobei ein Gesamtkonzept ohne den Einfluss und die Unterstützung der Hochschulleitung kaum zustande gekommen wäre. Ein sogenanntes New Media Net bildet alle E-Learning-Komponenten in einem Netzwerk ab und weist die Zuständigkeiten für die Umsetzung der E-Learning-Strategie zu. Auch andere Elemente, wie etwa die Klärung der Finanzierung und die interne und externe Kommunikation der Strategie, wurden anhand von Geschäftsmodellen umgesetzt. Ergänzend wurde die Vergabe eines Medienpreises eingeführt.

Gemäß der Strategietypologie von *Miles* und *Snow* lässt sich die Universität Freiburg als “Analyzer” einordnen, da sie sich sowohl in einem stabilen als auch in einem dynamischen Bereich befindet. Hierbei handelt es sich um eine Mischform, die sowohl eine Innen- als auch Außenorientierung zulässt. Einerseits konzentriert sich diese Strategie auf eine universitätsinterne Entwicklung und Versorgung von E-Learning, andererseits gewährleistet sie aber auch eine flexible Adaption an ein dynamisches Umfeld, auch durch das Angebot an MBA-Studiengängen. Die vorliegenden Komponenten des E-Learnings an der Universität Freiburg werden in Abbildung 15 dargestellt.

Abbildung 15: E-Learning an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg – www.uni-freiburg.de	
Zielformulierung bezüglich E-Learning	Die Universität Freiburg strebt an, ihren Spitzenplatz in Forschung und insbesondere Lehre zu erhalten und auszubauen. Durch die Kombination von Präsenzlehre und sinnvoll ergänzender und multimedialer Lehre sollen Impulse für Studienreformen, die Qualitätssicherung der Lehre und die Basis für das lebenslange Lernen gesetzt werden: Moderne Infrastruktur, die Möglichkeiten der Unterstützung von Prozessen des Lehrens & Lernens als auch der täglichen Organisation durch netzgestützte Neue Medien sollen künftig allen Beteiligten auf dem Campus zugute kommen.
Verantwortliche	Ausschuss für IuK und Neue Medien: Der Ausschuss ist für alle grundsätzlichen Angelegenheiten der Informationsverarbeitung und Kommunikationstechnik sowie für alle damit verknüpften Fragen zuständig. Leiter des Ausschusses ist Prof. Dr. Gerhard Schneider, der zugleich Prorektor für Wissenstransfer und Kommunikationstechnologien und Direktor des Rechenzentrums ist.
Implementierung	Im Jahr 2001 Verabschiedung eines umfangreichen Mediaentwicklungsplans. Im Jahr 2002 wird ein „Ausschuss für IuK und Neue Medien“ gegründet. Das sog. „New Media Net“ macht den Kern eines Netzwerkes aus, das die vorhandenen Zuständigkeiten Kompetenzen und

	Ressourcen im Bereich E-Learning im Rahmen einer virtuellen Organisation integriert.
Umsetzer in der Hochschule	<p>New Media Center: Als medientechnologisches Herzstück des New Media Nets sind in ihm die Medientechnologie des Universitätsrechenzentrums und das audiovisuelle Medienzentrum der Universitätsbibliothek zusammengeschlossen. Zu den Dienstleistungen gehören u.a. die Bereitstellung des universitätsweiten Learning Management System (LMS) „Campus-Online“, Internetpräsentation, Multimedia-Repository, Digitalisierungsdienste, Schulungen, Medienarchive etc.</p> <p>Dezernat 1: Das Dezernat fungiert als Geschäftsstelle für den Ausschuss für IuK und Neue Medien und zu den Aufgaben gehören weitere Tätigkeiten wie Hochschulcontrolling, Statistik, Organisation, IT-Lösungen für die Verwaltung.</p> <p>Koordinierungsstelle für Neue Medien: Sie fungiert als zentrale Anlaufstelle für Fragen zum Medieneinsatz aus den Bereichen Lehre, Verwaltung und Forschung im Sinne eines „one face to the customer“-Prinzip.</p> <p>Medien-Team: Es besteht aus medienkompetenten studentischen Hilfskräften, die von den Lehrenden der Universität Freiburg für Umsetzungs- und Beratungsdienstleistungen im Bereich des Medieneinsatzes angefordert werden können.</p> <p>E-Learning AG: Sie besteht aus einer selbstorganisierten, für Mitglieder offenen Gruppe von interessierten Hochschullehrenden, die den Erfahrungsaustausch zum Thema E-Learning pflegen wollen.</p>
Personelle Infrastruktur	<p>Ausschuss für IuK und Neue Medien: Ihm gehören an: der Prorektor für Wissenstransfer und Kommunikationstechnologien, vier Professoren, ein Vertreter des wissenschaftlichen Dienstes, ein Studierender, ein Vertreter der sonstigen Mitarbeiter, die Leitungen des Rechenzentrums und der Universitätsbibliothek sowie als Gast der Leiter des Klinikrechenzentrums.</p> <p>New Media Center: Ihm gehören Mitarbeiter des Universitätsrechenzentrum und der Universitätsbibliothek an.</p> <p>Medien-Team: Zurzeit sind zehn studentische Hilfskräfte im Medien-Team organisiert.</p>
Finanzierung	Finanzierung über Drittmittel und universitätsinternen Fördermitteln aus dem Innovationspool für Neue Medien sowie seit 2004 Vergabe von Medienpreisen der Universität für herausragende Medienprojekte. Das Finanzierungsvolumen von 2,5 Mio. € der Zielvereinbarung mit dem Land Baden-Württemberg wird zu 40 % vom Land getragen.
Geschäftsmodelle	Zur Absicherung der Finanzierung sind die Aufbaustudiengänge „International Taxation“ und „Estate Planning“ mit dem Abschluss eines Master of Business Administration (MBA) eingerichtet worden, die den Ansatz des Blended Learnings bein-

	<p>halten. Ein Aufbaustudiengang gehört zu den Geschäftsmodellen der Contenterstellung. Die Universität zieht hierbei eine Kooperation in Form einer Public-Private-Partnership in Betracht: Es gibt universitäre Partner und Unternehmenskooperationen.</p> <p>Weitere Geschäftsmodelle sollen entwickelt werden, die Angebote und Dienstleistungen im Kontext des gesamten Lernprozesses (für Schüler, Studierende, Alumni, Senioren) umfassen.</p>
Erfolge	<p>Die interne Vergabe des Medienpreises ist ein Anreiz für die Weiterentwicklung von Projekten und hebt die Bedeutung des Medieneinsatzes an der Universität Freiburg hervor.</p> <p>Gegenwärtig sind an der Universität Freiburg insgesamt 43 E-Learning-Projekte verzeichnet.</p>
Probleme	<p>Hindernisse bei der flächendeckenden Implementierung bestehen im Bereich der curricularen Integration von medienbasierten Studienformen, der Standardisierung der softwaretechnischen Infrastrukturen und der Projektfinanzierung</p>

Quelle: Eigene Erstellung unter Nutzung von *Albert-Ludwigs-Universität Freiburg* (2004) sowie *Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus* (2005a), S. 51-60.

Fazit: Die E-Learning-Strategie der Albert-Ludwig-Universität Freiburg lässt sich gleichzeitig durch eine Innen- als auch durch eine Außenorientierung charakterisieren. Die Gefahr einer solchen Strategie ist sicherlich darin zu sehen, dass sich durch eine solch breite Ausrichtung eine flächendeckende Implementierung etwa im Bereich der curricularen Integration von medienbasierten Studienformen nur sehr zögernd realisieren lässt. Die ambitionierte Zielsetzung der Universität ist v.a. langfristig zu sehen, was mit einem Ausbau von weiteren E-Learning-Projekten einhergehen dürfte.

Literaturverzeichnis

Bentlage, Ulrike et al. (2002):

E-Learning - Märkte, Geschäftsmodelle - Perspektiven, Gütersloh.

Bohl, Oliver / Höfer, Andreas / Winand, Udo (2004):

Nachhaltige Geschäftsmodelle für e-Bildungsdienstleistungen deutscher Hochschulen. In: Breitner, Michael H. (Hrsg.): E-Learning Workshop Hannover - Einsatzkonzepte und Geschäftsmodelle.

Universität Hannover, 27./28.09.2004.

Dohmen, Dieter / Simons, Susanne (2003):

Geschäftsmodelle, in: Dohmen, Dieter / Michael, Lutz P. (Hrsg.) (2003): Marktpotenziale und Geschäftsmodelle für eLearning-Angebote deutscher Hochschulen, Bielefeld, S. 145-206.

Euler, Dieter / Seufert, Sabine / Zellweger, Franziska (2004):

Geschäftsmodelle zur nachhaltigen Implementierung von E-Learning an Hochschulen, in: ZfB – Special Issue, Nr. 2, 2006, S. 85-103.

Feltes, Thomas (2005):

Kriminologie als interdisziplinäre Wissenschaftspraxis – wie der Masterstudiengang „Kriminologie und Polizeiwissenschaft“ an der juristischen Fakultät der Ruhr-Universität Bochum eine Brücke zwischen Theorie und Praxis schaffen will, in: *Bewährungshilfe*, 52. Jg., 2005, Heft 4, S. 359-369.

Hoppe, Gabriela (2005a):

Entwicklung strategischer Einsatzkonzepte für E-Learning in Hochschulen, Reihe: E-Learning Band 8, Köln.

Hoppe, Gabriela / Breitner, Michael H. (2003a):

Classification and Sustainability Analysis of E-Learning Applications, IWI Discussion Paper Series No. 2, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Hannover, Hannover.

Hoppe, Gabriela / Breitner, Michael H. (2003b):

Business Models for E-Learning, Discussion Paper No. 287, Diskussionspapiere Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Hannover, Hannover.

Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2005a):

E-Learning-Strategien deutscher Universitäten - Fallbeispiele aus der Hochschulpraxis, in: *Kurzinformation Hochschul-Informationssystem Bau und Technik*, Band 4 (2005), Hannover.

Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2005b):

Geschäftsmodelle für E-Learning – Konzepte und Beispiele aus der Hochschulpraxis, in: Tavangarian, Djamshid / Nölting, Kirstin (Hrsg.) (2005): *Auf zu neuen Ufern! E-Learning heute und morgen*, Medien in der Wissenschaft, Band 34, Münster, S.187-196.

Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2005):

E-Learning in der Weiterbildung: Geschäftsmodelle für Hochschulen (2005): HIS-Workshop am 07.12.2005 in Hannover.

Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2004a):

E-Learning-Geschäftsmodelle für Hochschulen, in: Breitner, Michael / Hoppe, Gabriela (Hrsg.) (2005): *E-Learning – Einsatzkonzepte und Geschäftsmodelle*, Heidelberg, S. 225-240.

Kleimann, Bernd / Wannemacher, Klaus (2004b):

E-Learning an deutschen Hochschulen – Von der Projektentwicklung zur nachhaltigen Implementierung, HIS Hochschulplanung Band 165, Hannover.

Michel, Lutz P. (Hrsg.) (2006):

Digitales Lernen - Forschung - Praxis - Märkte; Ein Reader zum E-Learning, MMB Institut für Medien- und Kompetenzforschung, Essen/Berlin.

Miles, Raymond E./ Snow, Charles C. (1978):

Organizational strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill Book Co.

Sandrock, Jörg / Grunenberg, Michael / Lattemann, Christoph (2005)

E-Learning Geschäftsmodelle: Framework der Strategischen Planung, in: Breitner, Michael / Hoppe, Gabriela (Hrsg.) (2005): E-Learning – Einsatzkonzepte und Geschäftsmodelle, Heidelberg, S. 195-211.

Scheer, Christian / Deelmann, Thomas / Loos, Peter (2003):

Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle – Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell, Working Paper of the Research Group Information Systems & Management, Paper 12, Mainz.

Sengstag, Christian / Miller, Damian (2005):

Von der klassischen Vorlesung zur Bologna-kompatiblen Lehrveranstaltung – Redesign einer Lehrveranstaltung, in: Zeitschrift für Hochschuldidaktik, (2005), 04, Juni, S. 63-74.

Seufert, Sabine / Euler, Dieter (2004):

Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen – Ergebnisse einer Delphi-Studie, in: Euler, Dieter / Seufert, Sabine (Hrsg.) (2004): SCIL-Arbeitsbericht 2 der Universität St. Gallen, Januar 2004, St. Gallen.

Weiber, Rolf (2000):

Handbuch Electronic Business, Informationstechnologien - Electronic Commerce-Geschäftsprozesse, 1. Aufl., Wiesbaden 2000.

Wöhe, Günter (1990): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 17. überarbeitete Auflage. München.

Internetquellen

Akkreditierungsrat (Hrsg.) (2006):

Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland, Online im Internet: URL: <http://www.akkreditierungsrat.de/anerkennung.htm> [Stand: 15.08.2006, Abfrage: 02.09.2006].

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (Hrsg.) (2007):

Homepage der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, URL: <http://www.uni-freiburg.de>.

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (Hrsg.) (2001):

Medienentwicklungsplan der Universität Albert-Ludwigs-Freiburg, verabschiedet vom Universitätsrat am 19.11.2001, Freiburg, Online im Internet: URL: http://www.zuv.uni-freiburg.de/zuv/d1/docs/MEP_netzversion.pdf [Abfrage: 17.08.2007].

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (Hrsg.) (2004):

Zielvereinbarung zwischen dem Land Baden-Württemberg und der Universität Freiburg, Download unter URL: <http://www.newmedia.uni-freiburg.de/Profil/zv.pdf?searchterm=ausschuss+f%C3%BCr+luK+und+neue+medien> [Stand: 26.06.2006, Abfrage 25.08.2007].

Bildungsnetzwerk Winfoline (Hrsg.) (2006):

Winfoline – Bildungsnetzwerk, Online im Internet: URL: http://www.winfoline.de/layout_plattform_neu/projektinfo_frameset.htm [Abfrage: 15.06.2006].

Bildungsportal Thüringen (Hrsg.) (2006a):

Bildungsforum der Thüringer Hochschulen, Online im Internet: URL: <http://www.bildungsportal-thueringen.de> ff. [Stand: 20.10.2005, Abfrage: 19.06.2006].

Bildungsportal Thüringen (Hrsg.) (2006b):

Vier Jahre Bildungsportal Thüringen – Das Forum für wissenschaftliche Weiterbildung und Neue Medien in Thüringen, Rückblick 2001-2005, Konzept 2006+, Online im Internet: URL: http://www.bildungsportal-thueringen.de/portals/bpt2005/sorted_docs/veranstaltungen/2006/06_02_06_openlab-night/openlab-night-praesentation.pdf [Stand: 13.02.2006, Abfrage:11.06.2006].

Freie Universität Berlin (Hrsg.) (2007):

Homepage der Freien Universität Berlin, URL: <http://www.fu-berlin.de>.

Freie Universität Berlin (Hrsg.) (2007):

E-Learning an der FU Berlin, Online im Internet: URL: <http://www.e-learning.fu-berlin.de/ueberblick/index.html> [Stand: 13.08.2007, Abfrage: 17.08.2007].

Freie Universität Berlin (Hrsg.) (2007):

CeDiS – Center für Digitale Systeme an der FU Berlin, Online im Internet: URL: <http://www.cedis.fu-berlin.de> [Stand: 13.08.2007, Abfrage: 19.08.2007].

Freie Universität Berlin (Hrsg.) (2007):

Lenkungsgrremium eLearning, Online im Internet: URL: http://www.e-learning.fu-berlin.de/foerderung/fu_foerderprogramm/lgel/index.html [Stand: 27.07.2007, Abfrage: 25.08.2007].

Gaiser, Birgit / Panke, Stefanie / Reinhardt, Jeelka (2004):

Medienkompetenz für Hochschullehrende – e-teaching.org, Online im Internet: URL: <http://www.e-teaching.org/news/portalinformationen/medienkompetenz.pdf> [Stand: 10.08.2005, Abfrage: 18.06.2006].

Httc e.V. (Hrsg.) (2006):

Knowledge-Based Multimedia Medical Education, Online im Internet: URL: <www.k-med.org> ff. [Abfrage: 20.07.2006].

INFObases GmbH (Hrsg.) (2007):

Ruhr-Universität Bochum: Vom Sofa in den Hörsaal, Online im Internet: URL: <<http://www.checkpoint-elearning.de/article/3703.html>> [Abfrage: 25.04.2007].

Martin, Gunnar / Grohmann, Guido / Scheer, August-Wilhelm (2005):

WINFOLine – Ein Ansatz zur strukturellen Implementierung und nachhaltigen Gestaltung von eLearning-Szenarien an Hochschulen, IWi Heft 180, Online im Internet: URL: <http://www.iwi.uni-sb.de/Download/iwihefte/IWi_Heft_180.pdf> [Abfrage: 06.09.2006].

Medick-Krakau, Monika et al. (2004):

Grundprinzipien Multimedia-Strategie, Arbeitsgruppe Multimediale Angebote für Studium und Weiterbildung der Technischen Universität Dresden vom 08.06.2004, Online im Internet: URL: <http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/zentrale_einrichtungen/mdc/elearning_an_der_tu_dresden/strategie/Grundprinzipien_Multimedia_Strategie.pdf> [Stand: 19.12.2006, Abfrage: 17.08.2007].

Leonhard, Joachim-Felix (2004):

Pressekonferenz des Staatssekretärs Leonhard am 7. Mai 2004 um 15.00 Uhr im Klinikum der Justus-Liebig-Universität Gießen anlässlich des Produktivstarts des Virtuellen Studiengangs Medizin, Online im Internet: URL: <http://www.k-med.org/fileadmin/Infomaterial/rede_leonhard.pdf> [Abfrage: 23.08.2006].

O.V. (2007a):

Portal e-teaching.org, Portalinformationen, Online im Internet: URL: <http://www.e-teaching.org/news/portalinformationen/presse_information/Factsheet_okto7.pdf> [Stand: 01.10.2007, Abfrage: 22.06.2008].

O.V. (2007b):

Masterstudiengang Kriminologie und Polizeiwissenschaft, Online im Internet: URL: <<http://www.ruhr-uni-bochum.de/kriminologie/master.html>> f. [Stand: 15.04.2007, Abfrage: 23.04.2007].

O.V. (2006a):

Executive MBA Net Economy, Online im Internet: URL: <<http://www.net-economy-mba.de>> ff. [Stand: 28.07.2006, Abfrage: 02.08.2006].

O.V. (2006b):

ILIAS open Source, Online im Internet: URL: <<http://www.ilias.de/ios>> f. [Stand: 08.09.2006, Abfrage: 10.09.2006].

O.V. (2006c):

E-teaching.org, Online im Internet: URL: <<http://www.e-teaching.org/news/portalinformationen>> f. [Stand: 27.01.2006, Abfrage: 28.07.2006].

O.V. (2002):

Sonderdruck zur Eröffnung des Bildungsportals Thüringen am 5. Juni 2002 in Weimar, in: KOMPETENZ, Heft 35, IFA-Verlag, Berlin/Bonn, Online im Internet: URL: <http://www.bildungsportal-thueringen.de/portals/bpt2005/sorted_docs/downloads/publikationen/2002.05-Sonderveroeffentlichung_zum_Portalstart.pdf> [Abfrage: 29.08.2006].

Ritter, Peter Ulrich et al. (2006):

Virtuelles Tutorium zur Vorlesung Grundzüge der Wirtschaftspolitik, Online in Internet: URL: <http://www.wiwi.unifrankfurt.de/Professoren/ritter/veranstalt/ss99/tutorium/beschreibung.html> [Abfrage: 29.06.2006].

Socialnet GmbH (Hrsg.) (2006):

Vereinsrecht.de – Ein Projekt von Socialnet, Online im Internet: URL: <http://www.vereinsrecht.de> [Stand: 23.06.2006, Abfrage: 26.07.2006].

Technische Universität Dresden (Hrsg.) (2007):

Homepage der Technischen Universität Dresden, URL: <http://www.tu-dresden.de>.

Technische Universität Dresden (Hrsg.) (2007):

E-Learning an der TU Dresden, Online im Internet: URL: http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/zentrale_einrichtungen/mdc/elearning_an_der_tu_dresden [Stand: 31.07.2007, Abfrage: 19.08.2007].

Wuttke, Heinz-Dietrich et al. (2005):

4 Jahre Bildungsportal Thüringen auf der Basis innovativer Technologien und eines tragfähigen Netzwerkes, Online im Internet: URL: http://www.bildungsportal-thueringen.de/portals/bpt2005/sorted_docs/downloads/publikationen/2005_10_18_Mittweida.pdf [Stand: 04.11.2005, Abfrage: 13.06.2006].

Wuttke, Heinz-Dietrich / Schmidt, Karsten (2004):

Bildungsportal Thüringen – ein Erfahrungsbericht, Online im Internet: URL: http://www.bildungsportal-thueringen.de/portals/bpt2005/sorted_docs/downloads/publikationen/2004.04.23-ettensburger-gespraech.pdf [Stand: 08.11.2004, Abfrage: 15.06.2006].

Wuttke, Heinz-Dietrich / Schmidt, Karsten (2003a):

Das Bildungsportal Thüringen – ein Beitrag zur Transparenz des E-Learnings, Online im Internet: URL: http://www.bildungsportal-thueringen.de/portals/bpt2005/sorted_docs/downloads/publikationen/2003.07.11-transparenz.pdf [Abfrage: 15.06.2006].

Wuttke, Heinz-Dietrich / Schmidt, Karsten (2003b):

Metadaten für das Bildungsportal Thüringen (BPT) – 16. Internationale Wissenschaftliche Konferenz an der Hochschule Mittweida (FH), 06. bis 07. November 2003, Tagungsgruppe Bildungstechnologien, Online im Internet: URL: http://www.bildungsportal-thueringen.de/portals/bpt2005/sorted_docs/downloads/publikationen/2003.10.21-metadaten.pdf [Abfrage: 27.09.2006].