

## **Inhaltsübersicht**

- 1 Einleitung**
- 2 Grundlagen**
- 3 Bezugsrahmen für Geschäftsmodelle der wissenschaftlichen Weiterbildung**
- 4 Analyse der Situation von Hochschulen im Weiterbildungsmarkt**
- 5 Ziele und Hauptelemente von Geschäftsmodellen der wissenschaftlichen Weiterbildung**
- 6 Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick**

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XXI</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung .....	1
1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit.....	3
<b>2 Grundlagen .....</b>	<b>7</b>
2.1 Die Hochschule als Institution .....	7
2.1.1 Begriff und Charakteristika.....	7
2.1.2 Organisationsebenen in der Hochschule .....	11
2.1.3 Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem .....	14
2.2 Die wissenschaftliche Weiterbildung .....	22
2.2.1 Begriff.....	22
2.2.2 Ausprägungsformen.....	25
2.2.3 Notwendigkeit .....	28
<b>3 Bezugsrahmen für Geschäftsmodelle der wissenschaftlichen Weiterbildung.....</b>	<b>31</b>
3.1 Weiterbildungsprozess.....	31
3.1.1 Analyse der wertschöpfenden und unterstützenden Prozesse .....	31
3.1.2 Herstellen der Leistungsbereitschaft.....	34
3.1.3 Durchführen der Weiterbildung .....	37
3.2 Geschäftsmodelle .....	38
3.2.1 Allgemeine Hauptelemente von Geschäftsmodellen .....	39
3.2.2 Spezielle Hauptelemente von Geschäftsmodellen der wissenschaftlichen Weiterbildung .....	46
3.3 Fazit .....	48

<b>4 Analyse der Situation von Hochschulen im Weiterbildungsmarkt</b> .....	<b>51</b>
<b>4.1 Analyse der Umwelt</b> .....	<b>52</b>
<b>4.1.1 Methodisches Vorgehen und strukturierende Vorüberlegungen</b> .....	<b>52</b>
<b>4.1.2 Globale Umwelt</b> .....	<b>53</b>
<b>4.1.2.1 Bestimmung der Indikatoren in den Hauptsektoren</b> .....	<b>54</b>
<b>4.1.2.2 Analyse der bestehenden Beziehungen zwischen den Indikatoren</b> ....	<b>63</b>
<b>4.1.2.3 Abschätzung der Entwicklung</b> .....	<b>68</b>
<b>4.1.3 Engere ökonomische Umwelt</b> .....	<b>69</b>
<b>4.1.3.1 Der strategisch relevante Markt</b> .....	<b>69</b>
<b>4.1.3.2 Analyse der Branchenstruktur</b> .....	<b>71</b>
<b>4.1.4 Fazit</b> .....	<b>79</b>
<b>4.2 Analyse der Hochschule und der Kundenanforderungen</b> .....	<b>83</b>
<b>4.2.1 Methodisches Vorgehen und strukturierende Vorüberlegungen</b> .....	<b>83</b>
<b>4.2.2 Wertschöpfungszentrierte Analyse</b> .....	<b>84</b>
<b>4.2.3 Kundenzentrierte Analyse</b> .....	<b>87</b>
<b>4.2.3.1 Qualitative Studie</b> .....	<b>87</b>
<b>4.2.3.1.1 Forschungsziel und Forschungsleitfragen</b> .....	<b>88</b>
<b>4.2.3.1.2 Auswahl der Untersuchungseinheiten</b> .....	<b>94</b>
<b>4.2.3.1.3 Ergebnisse der Expertenbefragung</b> .....	<b>95</b>
<b>4.2.3.1.4 Gütekriterien der qualitativen Studie</b> .....	<b>97</b>
<b>4.2.3.1.5 Zusammenfassung</b> .....	<b>99</b>
<b>4.2.3.2 Quantitative Studie</b> .....	<b>101</b>
<b>4.2.3.2.1 Forschungsziel und Forschungsleitfragen</b> .....	<b>102</b>
<b>4.2.3.2.2 Auswahl der Untersuchungseinheiten</b> .....	<b>103</b>
<b>4.2.3.2.3 Ergebnisse der Online-Befragung</b> .....	<b>104</b>
<b>4.2.3.2.3.1 Privatpersonen</b> .....	<b>105</b>
<b>4.2.3.2.3.2 Unternehmensverantwortliche</b> .....	<b>122</b>
<b>4.2.3.2.4 Gütekriterien der quantitativen Studien</b> .....	<b>132</b>
<b>4.2.3.2.5 Zusammenfassung</b> .....	<b>134</b>
<b>4.2.4 Fazit</b> .....	<b>139</b>

<b>5 Ziele und Hauptelemente von Geschäftsmodellen der wissenschaftlichen Weiterbildung.....</b>	<b>141</b>
5.1 Ziele der wissenschaftlichen Weiterbildung .....	141
5.1.1 Strukturierende Vorüberlegungen .....	141
5.1.2 Leitbild der Hochschule.....	144
5.1.3 Handlungsziele der Hochschule .....	147
5.1.4 Fazit .....	152
5.2 Leistungsportfolio der wissenschaftlichen Weiterbildung.....	153
5.2.1 Strukturierende Vorüberlegungen.....	153
5.2.2 Strategische Planung.....	154
5.2.3 Strategische Konzeption.....	161
5.2.4 Fazit .....	170
5.3 Grad der Integration und interne Strukturen der wissenschaftlichen Weiterbildung ..	171
5.3.1 Strukturierende Vorüberlegungen.....	171
5.3.2 Eigenfertigung.....	173
5.3.2.1 Organisationsformen.....	173
5.3.2.2 Verantwortlichkeiten in wertschöpfenden und unterstützenden Prozessen .....	180
5.3.2.3 Auswirkungen auf die identifizierten Schwächen.....	184
5.3.3 Kooperationen.....	186
5.3.3.1 Öffentlich-privatwirtschaftliche Kooperationen .....	186
5.3.3.1.1 Systematisierung des Kooperationsbegriffs .....	186
5.3.3.1.2 Verantwortlichkeiten in wertschöpfenden und unterstützenden Prozessen.....	189
5.3.3.1.3 Auswirkungen auf die identifizierten Schwächen .....	193
5.3.3.2 Öffentlich-öffentliche Kooperationen.....	195
5.3.3.2.1 Systematisierung des Kooperationsbegriffs .....	195
5.3.3.2.2 Verantwortlichkeiten in wertschöpfenden und unterstützenden Prozessen.....	196
5.3.3.2.3 Auswirkungen auf die identifizierten Schwächen .....	198
5.3.4 Good-Practice-Beispiele .....	199
5.3.4.1 Universität Augsburg.....	201
5.3.4.2 Fachhochschule Nürnberg.....	203

5.3.4.3	Universität Heidelberg .....	205
5.3.4.4	Universität Göttingen .....	208
5.3.4.5	International University Bruchsal.....	210
5.3.4.6	Donau-Universität Krems .....	211
5.3.4.7	Aggregation der Erkenntnisse aus den Fallstudien.....	213
5.3.5	Fazit .....	215
5.4	Finanzielle Aspekte der wissenschaftlichen Weiterbildung .....	217
5.4.1	Strukturierende Vorüberlegungen.....	217
5.4.2	Kosten der wissenschaftlichen Weiterbildung.....	219
5.4.2.1	Personalkosten .....	219
5.4.2.2	Materialkosten.....	220
5.4.2.3	Raumkosten und kalkulatorische Miete .....	222
5.4.2.4	Dienstleistungskosten .....	223
5.4.2.5	Sonstige Kosten .....	224
5.4.2.6	Kostenarten in Abhängigkeit der betrachteten Leistungsmenge.....	225
5.4.3	Erlöse und Einnahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung .....	226
5.4.3.1	Durch die Hochschulen beeinflussbare Erlös- bzw. Einnahmequellen .....	226
5.4.3.2	Nicht durch die Hochschulen beeinflussbare Erlös- bzw. Einnahmequellen .....	233
5.4.4	Fazit .....	235
5.5	Nachhaltige Absicherung der wissenschaftlichen Weiterbildung .....	236
5.5.1	Strukturierende Vorüberlegungen.....	236
5.5.2	Qualitätsorientierung.....	237
5.5.2.1	Organisationsbezogene Qualitätssicherungsverfahren und -modelle .....	237
5.5.2.2	Kundenbezogene Qualitätsmodelle .....	247
5.5.3	Markierungsorientierung .....	253
5.5.3.1	Identität und Image von Hochschulen als Anbieter von Weiterbildung .....	254
5.5.3.2	Spezifische Markierungsprobleme .....	256
5.5.3.3	Strategische Optionen zur Identitätsbildung .....	258
5.5.3.4	Kommunikationsbeziehungen .....	259
5.5.4	Fazit .....	262

---

<b>6 Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick .....</b>	<b>265</b>
<b>Anhang I: Leitfragen für die qualitative Studie.....</b>	<b>275</b>
<b>Anhang II: Fragebogen an Privatpersonen.....</b>	<b>277</b>
<b>Anhang III: Fragebogen an Unternehmensverantwortliche .....</b>	<b>295</b>
<b>Anhang IV: Leitfragen zur Datenerhebung der Good-Practice-Beispiele .....</b>	<b>307</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>309</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1.2-1:	Aufbau der Arbeit.....	5
Abbildung 2.1-1:	Drei-Ebenen-Struktur der universitären Selbstverwaltung.....	12
Abbildung 2.2-1:	Ausprägungsformen von Weiterbildungsprogrammen.....	26
Abbildung 2.2-2:	E-Learning als Schnittmenge des Präsenz-, Distanz- und Online-Lernens .....	27
Abbildung 3.1-1:	Tätigkeiten in den Hauptphasen der wissenschaftlichen Weiterbildung ..	33
Abbildung 3.1-2:	Wertschöpfende und unterstützende Prozesse.....	34
Abbildung 3.2-1:	Strategischer Rahmen zur Konstruktion von Geschäftsmodellen.....	45
Abbildung 3.2-2:	Strategischer Rahmen von Geschäftsmodellen der wissenschaftlichen Weiterbildung.....	48
Abbildung 4.1-1:	Einflussnehmende Kräfte auf das Geschäftsfeld.....	53
Abbildung 4.1-2:	Prognose der Studienanfänger, Studierenden und Absolventen (absolut).....	55
Abbildung 4.1-3:	Weiterbildungsteilnahme 1979-2000 im Vergleich.....	55
Abbildung 4.1-4:	Beziehungen zwischen den Indikatoren der globalen Umwelt.....	64
Abbildung 4.1-5:	Teilnahme an Weiterbildung nach Altersgruppen.....	76
Abbildung 4.1-6:	Teilnahme an Weiterbildung nach Berufsabschluss.....	76
Abbildung 4.1-7:	Teilnahme an Weiterbildung nach beruflicher Stellung.....	77
Abbildung 4.1-8:	Teilnahme an Weiterbildung nach Erwerbstätigkeit.....	77
Abbildung 4.1-9:	Übernahme der Finanzierung der Weiterbildung bei Erwerbstätigkeit.....	78
Abbildung 4.1-10:	Zusammenfassung der Einflüsse aus der globalen und engeren Umwelt.....	80
Abbildung 4.2-1:	Perspektiven der Analyse der Hochschule und Kundenanforderungen ..	83
Abbildung 4.2-2:	Abbrecherquote (Privatpersonen).....	105
Abbildung 4.2-3:	Altersverteilung der Teilnehmer (Privatpersonen) .....	106
Abbildung 4.2-4:	Berufstätigkeit der Teilnehmer (Privatpersonen) .....	106
Abbildung 4.2-5:	Vertretung der verschiedenen Fachbereiche in der Studie (Privatpersonen) .....	107
Abbildung 4.2-6:	Teilnahme an wissenschaftlicher Weiterbildung (Privatpersonen) .....	107
Abbildung 4.2-7:	Ergänzen des Präsenzunterrichts durch CBT (Privatpersonen) .....	109
Abbildung 4.2-8:	Ergänzen des Präsenzunterrichts durch WBT (Privatpersonen) .....	109
Abbildung 4.2-9:	Ersetzen des Präsenzunterrichts durch CBT (Privatpersonen) .....	109
Abbildung 4.2-10:	Ersetzen des Präsenzunterrichts durch WBT (Privatpersonen) .....	110
Abbildung 4.2-11:	E-Learning ergänzt Präsenzunterricht (Privatpersonen ohne E-Learning Erfahrung).....	111

Abbildung 4.2-12:	E-Learning ersetzt Präsenzunterricht (Privatpersonen ohne E-Learningfahrung).....	111
Abbildung 4.2-13:	Präferierter Zugang zu Lehr-/Lernmaterialien (Privatpersonen) .....	112
Abbildung 4.2-14:	Bevorzugte Form der Erreichbarkeit von Kommilitonen, Dozenten und Organisatoren (Privatpersonen).....	113
Abbildung 4.2-15:	Telefonische Erreichbarkeit von Dozenten werktags (Privatpersonen) .	114
Abbildung 4.2-16:	Telefonische Erreichbarkeit von Dozenten am Wochenende (Privatpersonen) .....	115
Abbildung 4.2-17:	Reaktionszeiten bei kursbezogenen und organisatorischen Fragen (Privatpersonen) .....	115
Abbildung 4.2-18:	Organisatorische Unterstützung (Privatpersonen).....	120
Abbildung 4.2-19:	Telefonische Erreichbarkeit eines Service Centers werktags (Privatpersonen) .....	120
Abbildung 4.2-20:	Telefonische Erreichbarkeit eines Service Centers am Wochenende (Privatpersonen) .....	121
Abbildung 4.2-21:	Gründe für bzw. gegen die Teilnahme an wissenschaftlicher Weiterbildung (Privatpersonen) .....	122
Abbildung 4.2-22:	Abbrecherquote (Unternehmen) .....	123
Abbildung 4.2-23:	Altersverteilung der Teilnehmer (Unternehmen).....	124
Abbildung 4.2-24:	Anzahl der Jahre in der Personalentwicklung tätig (Unternehmen).....	124
Abbildung 4.2-25:	Eingesetzte Lehr-/Lernformen (Unternehmen) .....	127
Abbildung 4.2-26:	Ziele der Weiterbildung (Unternehmen).....	131
Abbildung 5.1-1:	Zielebenen im Spannungsfeld aus externen und internen Anforderungen .....	143
Abbildung 5.1-2:	Handlungsziele der wissenschaftlichen Weiterbildung .....	152
Abbildung 5.3-1:	Kontinuum zwischen Eigenfertigung und Fremdvergabe .....	172
Abbildung 5.3-2:	3D-Matrixorganisation in der wissenschaftlichen Weiterbildung.....	177
Abbildung 5.3-3:	Beispielhafte Organisation der wissenschaftlichen Weiterbildung.....	181
Abbildung 5.3-4:	Kooperationsmodell zwischen Hochschule und Privatwirtschaft .....	192
Abbildung 5.5-1:	EFQM-Modell als spezielle Branchenversion für Weiterbildung .....	241
Abbildung 5.5-2:	Prozessmodell der PAS 1032-1 .....	244
Abbildung 5.5-3:	Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität .....	248
Abbildung 5.5-4:	Blueprint für ein Weiterbildungsprogramm.....	250
Abbildung 5.5-5:	Kommunikationsmöglichkeiten in einem integrierten Kommunikationskonzept.....	260



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.2-1:	Hauptelemente von strategisch-orientierten Geschäftsmodellen .....	43
Tabelle 4.1-1:	Gegenüberstellung der attraktivitätssteigernden und -senkenden Faktoren	82
Tabelle 4.2-1:	Stärken und Schwächen aus der wertschöpfungs-zentrierten Analyse.....	87
Tabelle 4.2-2:	Qualitätsaspekte und -kriterien auf Kurs-, Programm- und Hochschulebene.....	90
Tabelle 4.2-3:	Abgeleitete Qualitätsaspekte und -kriterien der Top-Business-Schools.....	92
Tabelle 4.2-4:	Synopse theoretischer und empirischer Ergebnisse auf Kurs-/Programmebene .....	100
Tabelle 4.2-5:	Synopse theoretischer und empirischer Ergebnisse auf Hochschulebene	101
Tabelle 4.2-6:	Forschungsleitfragen .....	103
Tabelle 4.2-7:	Art des Zugangs zu Informationen (Privatpersonen).....	108
Tabelle 4.2-8:	Formen des Praxis- und Forschungsbezugs (Privatpersonen) .....	112
Tabelle 4.2-9:	Prüfungsmodalitäten und -formen (Privatpersonen).....	113
Tabelle 4.2-10:	Kommunikationsmöglichkeiten im Fernstudium (Privatpersonen).....	116
Tabelle 4.2-11:	Art der Betreuung und Kontaktmöglichkeiten (Privatpersonen) .....	116
Tabelle 4.2-12:	Flexibilität im Studienverlauf / Curriculum (Privatpersonen).....	117
Tabelle 4.2-13:	Formelle Absicherung der Weiterbildung (Privatpersonen).....	117
Tabelle 4.2-14:	Qualitätssiegel in der Weiterbildung (Privatpersonen) .....	118
Tabelle 4.2-15:	Stätten der Forschungs- und Methodengenerierung (Privatpersonen) .....	119
Tabelle 4.2-16:	Qualifikation der Dozenten (Privatpersonen).....	119
Tabelle 4.2-17:	Art des Zugangs zu Informationen (Unternehmen) .....	125
Tabelle 4.2-18:	Häufigkeit und empfundene Schwierigkeit der Informationssuche (Unternehmen) .....	126
Tabelle 4.2-19:	Formen des Praxis- und Forschungsbezugs (Unternehmen).....	127
Tabelle 4.2-20:	Flexibilität im Studienverlauf / Curriculum (Unternehmen) .....	128
Tabelle 4.2-21:	Formelle Absicherung der Weiterbildung (Unternehmen) .....	129
Tabelle 4.2-22:	Stätten der Forschungs- und Methodengenerierung (Unternehmen).....	130
Tabelle 4.2-23:	Qualifikation der Dozenten (Unternehmen).....	130
Tabelle 5.2-1:	Merkmale zur „Lehre“ inklusive Ausprägungen .....	163
Tabelle 5.2-2:	Merkmal zum „Praxisbezug“ inklusive Ausprägungen.....	163
Tabelle 5.2-3:	Merkmal zur „Internationalität“ inklusive Ausprägungen.....	164
Tabelle 5.2-4:	Merkmale zu den „Prüfungen“ inklusive Ausprägungen.....	165
Tabelle 5.2-5:	Merkmale zur „Betreuung“ inklusive Ausprägungen.....	166
Tabelle 5.2-6:	Merkmale zur „Studienstruktur/Curriculum“ inklusive Ausprägungen.....	167
Tabelle 5.2-7:	Merkmale zur „Qualifikation“ inklusive Ausprägungen .....	167

<b>Tabelle 5.3-1:</b>	<b>Tätigkeiten der zentralen Weiterbildungsabteilung.....</b>	<b>183</b>
<b>Tabelle 5.3-2:</b>	<b>Beispiele zur Auslagerung der Tätigkeiten in den unterstützenden Prozessen.....</b>	<b>192</b>
<b>Tabelle 5.3-3:</b>	<b>Gesprächspartner für die Telefoninterviews und deren Funktionen in den Hochschulen.....</b>	<b>200</b>
<b>Tabelle 5.3-4:</b>	<b>Auswirkungen der einzelnen Integrationsformen auf die identifizierten Schwächen.....</b>	<b>215</b>
<b>Tabelle 5.4-1:</b>	<b>Kostenarten und Zurechenbarkeit aus der wissenschaftlichen Weiterbildung.....</b>	<b>226</b>
<b>Tabelle 5.4-2:</b>	<b>Vor- und Nachteile verschiedener Studiengebührenmodelle .....</b>	<b>229</b>
<b>Tabelle 5.5-1:</b>	<b>Beschreibungsmodell für den Teilprozess der Bedarfsanalyse.....</b>	<b>245</b>
<b>Tabelle 5.5-2:</b>	<b>Markierung von Dienstleistungen in der wissenschaftlichen Weiterbildung.....</b>	<b>257</b>
<b>Tabelle Anhang I:</b>	<b>Übersicht der Leitfragen für die Experteninterviews .....</b>	<b>275</b>