

ANDRÁSSY  
UNIVERSITÄT  
BUDAPEST



**DONAU-INSTITUT**

FÜR INTERDISZIPLINÄRE FORSCHUNG BUDAPEST

# Donau-Institut Working Papers

Heiko Armin Schönebeck, M.A. MBM M.Sc.

## Nachhaltigkeitsbetrachtung des Geschäftsmodells für das eLearning- Studien-Angebot der Fernfachhochschule Schweiz

Donau-Institut Working Paper No. 23

2013

ISSN 2063-8191

Nemzeti Fejlesztési Ügyekéség  
www.ujszechenyiterv.gov.hu  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió  
támogatásával valósul meg.

TÁMOP-4.2.2/B-10/1-2010-0015

**Heiko Armin Schönebeck**

*Nachhaltigkeitsbetrachtung des Geschäftsmodells für das eLearning-Studien-Angebot der Fernfachhochschule Schweiz Untertitel*

Donau-Institut Working Paper No. 23

2013

ISSN 2063-8191

Edited by the Donau-Institut, Budapest.

This series presents ongoing research in a preliminary form. The authors bear the entire responsibility for papers in this series. The views expressed therein are the authors', and may not reflect the official position of the institute. The copyright for all papers appearing in the series remains with the authors.

Author's adress and affiliation:

*Heiko Armin Schönebeck*

Doktorand / Andrassy Universität Budapest

E-Mail: [heiko.a.schoenebeck@gmail.com](mailto:heiko.a.schoenebeck@gmail.com)

© by the authors

## Inhalt

1.1.	Kontext .....	2
1.2.	Terminologien .....	2
1.2.1.	eLearning .....	2
1.2.2.	Blended Learning .....	2
1.2.3.	eLearning-Güter .....	3
1.2.4.	Geschäftsmodell .....	3
1.2.5.	Wertschöpfungsketten .....	3
2.	Fernfachhochschule Schweiz .....	4
2.1.	Struktur und Angebot .....	4
2.2.	Modulerstellung .....	9
2.3.	Finanzierung .....	10
3.	Anwendung des Begriffs Geschäftsmodell auf die Fernfachhochschule Schweiz .....	11
3.1.	Nutzen des Geschäftsmodell Denkens .....	11
3.2.	Wertbeiträge .....	12
3.3.	Wertschöpfungskette .....	13
3.4.	Ertragsmodell .....	14
3.5.	Grenzen des Geschäftsmodells der FFHS .....	15
3.6.	Möglichkeiten für die Zukunft .....	15
	Literatur .....	17

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wertschöpfungskette .....	4
Abbildung 2: Studienangebot der FFHS - Übersicht .....	5
Abbildung 3: Statistik der Studentenzahlen Ausbildung 2012 .....	5
Abbildung 4: Statistik der Studentenzahlen nach Weiterbildung.....	6
Abbildung 5: eLearning Kurs Wirtschaftsinformatik .....	7
Abbildung 6: Erfolgsrechnung FFHS 2012 .....	11
Abbildung 7: Wertschöpfungskette für Bildungsinstitutionen gem. Seufert 2003) .....	13

## 1. Einleitung\*

### 1.1. Kontext

Im Rahmen eines Field Trips, welchen ich innerhalb des TAMOP-Projekt Nr. 4.2.2 B10.1.2010-2015 während meines Doktorstudiums an der Andrásy Universität Budapest durchgeführt habe, nahm ich eine Untersuchung der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells eLearning-Angebote (Studiengänge) an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) vor.

Die zentrale Fragestellung des Field Trips war es, zu untersuchen, ob das Geschäfts- und Refinanzierungsmodell der FFHS einen längerfristigen Erfolg begründen kann oder ob die bereits seit Gründung der Hochschule bestehende Förderung durch den Kanton Wallis auch in Zukunft unerlässlich für das wirtschaftliche Überleben der Bildungsstätte bleibt.

### 1.2. Terminologien

#### 1.2.1. eLearning

Im Gabler Wirtschaftslexikon findet sich als kurze Erklärung des Begriffes: „Unterstützung von Lernprozessen durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien.“<sup>1</sup> Maier subsumiert darunter auch alle Begriffe wie CBT (Computer based Training), WBT (Web based Training), CBI (Computer aided Instruction), RGU (Rechner gesteuerter Unterricht) sowie CLU (computerunterstütztes Lernen).<sup>2</sup> Heute besteht die Tendenz, eLearning in gemischte Lernprozesse einzubinden (Blended Learning), weil sich ausschließliches eLearning als zu einseitig erwiesen hat. Daneben existiert eine Vielzahl von Definitionen, die letztlich in ähnlicher Weise agieren.

#### 1.2.2. Blended Learning

Blended Learning ergänzt die Online-Lektionen des eLearnings durch Präsenzen mit der Studiengruppe und dient auch der Klärung von nicht verstandenem Stoff, dem sozialen Austausch, Diskussion, aber auch zur Vertiefung von im Kurs nur wenig oder nicht ausgeführten Themen. Der

---

\* Der Autor wurde im Rahmen des Projektes TÁMOP-4.2.2/B-10/1-2010-0015 unterstützt.

<sup>1</sup> Vgl.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: E-Learning, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82225/e-learning-v7.html>, abgerufen am 05.07.2013

<sup>2</sup> Vgl.: Meier, Rolf (2006): Praxis E-Learning. Grundlagen, Didaktik, Rahmenanalyse, Medienauswahl, Qualifizierungskonzept, Betreuungskonzept, Einführungsstrategie, Erfolgssicherung; [mit Arbeitshilfen auf CD-ROM]. 1. Aufl. Offenbach am Main: GABAL (Professional Training). S. 44

Workshop-Charakter ermöglicht auch das Einbringen der unterschiedlichen Erfahrungen der Kursteilnehmer.<sup>3</sup>

### **1.2.3. eLearning-Güter**

Darunter sind alle Produkte, Dienstleistungen, Distribution, Leistungsbündel und Content-Zusammenstellungen (inklusive der Produktion von Content) zu verstehen, die ein eLearning-Angebot als solches ausmacht und Nutzern über das Internet angeboten wird ebenso der damit verbundene Online-Vertrieb.<sup>4</sup>

### **1.2.4. Geschäftsmodell**

Das Gabler Wirtschaftslexikon<sup>5</sup> bezeichnet damit die Abbildung des betrieblichen Leistungssystems eines Unternehmens, also die Funktionen einer Unternehmung in ihren Erträgen und Aufwendungen. Das Geschäftsmodell bildet ab, welche externen Ressourcen in ein Unternehmen fließen und wie sie durch den Leistungserstellungsprozess in Produkte bzw. Dienstleistungen transferiert werden. Entscheidende Bedeutung für die Beurteilung eines Geschäftsmodells haben immer die Zahlungsbereitschaft der Kunden, die unternehmerische Preispolitik und die Wettbewerbsposition des jeweiligen Produktangebots.

### **1.2.5. Wertschöpfungsketten**

Unter Wertschöpfungsketten wird klassisch die Optimierung sämtlicher Wertschöpfungsprozesse (von Beschaffung über Lagerhaltung bis zum Absatz) in einem Unternehmen verstanden. Nach Porter gibt es fünf Primäraktivitäten, welche den eigentlichen Wertschöpfungsprozess beschreiben: interne Logistik, Produktion, externe Logistik, Marketing, Verkauf und Service.

Es gibt zudem vier Unterstützungsaktivitäten, die den Wertschöpfungsprozess ergänzen: Unternehmens-Infrastruktur, Human Resource Management, Technologie-Entwicklung und Beschaffung.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl.: ebenda S. 107

<sup>4</sup> Vgl.: Krause, Torsten (2006): Geschäftsmodelle im eLearning. Dresden: TUDpress, Verl. der Wiss. S. 27

<sup>5</sup> Vgl.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Geschäftsmodell, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v8.html>, abgerufen am 30.05.2013

<sup>6</sup> Vgl.: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wertschöpfungskette, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/145581/wertschoepfungskette-v7.html>, abgerufen am 05.07.2013



Abbildung 1: Wertschöpfungskette<sup>7</sup>

In Zusammenhang mit der behandelten Fragestellung wird als Wertschöpfungskette die gesamte Beschaffung und Produktion von Bildungscontent bis hin zur Bereitstellung beim Lernen-den, inklusive der damit verbundenen Prüfungen und deren Auswertung und Weiterverarbeitung verstanden.

## 2. Fernfachhochschule Schweiz

### 2.1. Struktur und Angebot

Die FFHS bietet bereits seit dem Jahr 1998 berufsbegleitende Fachhochschullehrgänge in den Bereichen Wirtschaft, Informatik, Engineering, Gesundheit und Recht an<sup>8</sup>. Die Fachhochschule operiert vornehmlich als eLearning-Fachhochschule, wobei alle Studiengänge nach der Blended-Learning-Methodik<sup>9</sup> im kombinierten Fernstudium durchgeführt werden. Der Hauptsitz befindet sich in Brig im Kanton Wallis. Daneben werden Präsenzen an den Standorten Zürich, Bern und Basel angeboten, um die Wege für Studenten mit Wohnsitz in der Schweiz entsprechend kurz zu halten.

<sup>7</sup> Vgl.: ebenda

<sup>8</sup> Vgl. Abb.: 2

<sup>9</sup> Siehe unter: 1.1.2. Blended Learning

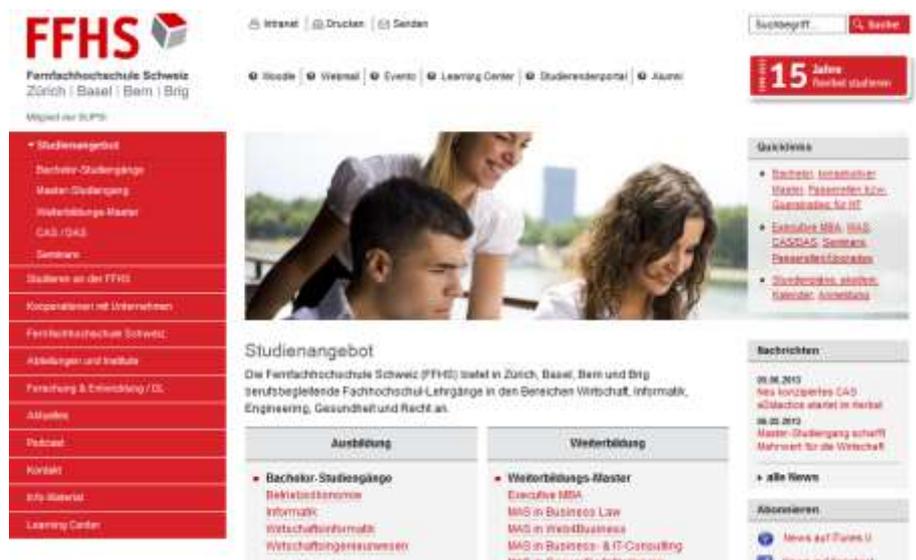


Abbildung 2: Studienangebot der FFHS - Übersicht<sup>10</sup>

Derzeit studieren an der FFHS ca. 1100 Studenten in Bachelor- und Masterstudiengängen sowie ca. 150 Studenten als Weiterbildungsstudierende in Einzelkursen.<sup>11</sup>

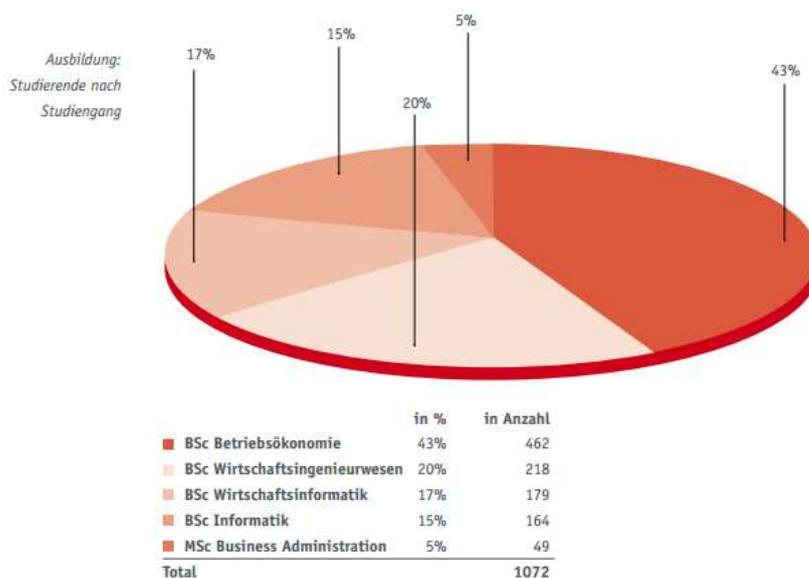


Abbildung 3: Statistik der Studentenzahlen Ausbildung 2012<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Vgl.: <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot>, abgerufen am 30.06.2013

<sup>11</sup> Vgl. Abb.:3

<sup>12</sup> Vgl.: <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/infomaterial/ffhs-jahresbericht2012-web.pdf>, S. 44, abgerufen am 05.07.2013

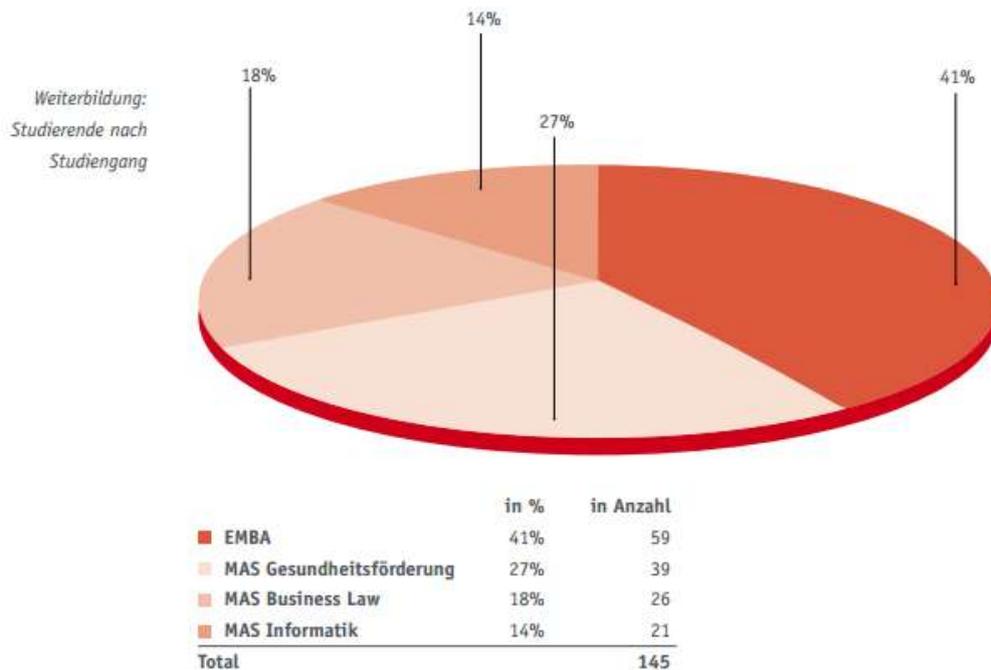


Abbildung 4: Statistik der Studentenzahlen nach Weiterbildung<sup>13</sup>

Das Studium an dieser Hochschule ist für alle Kurse und Studiengänge auf Online-Lernen ausgelegt. Parallel können die Studenten in monatlich ein bis zweimal stattfindenden Präsenzseminaren nicht vollständig verstandenen Stoff aus den Online-Lektionen mit einem Dozenten diskutieren und gegebenenfalls entsprechende Vertiefungen nach der eigenen Interessenlage vornehmen.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Vgl.: ebenda S. 44, abgerufen am 05.07.2013

<sup>14</sup> Vgl.: Abb.: 5



Abbildung 5: eLearning Kurs Wirtschaftsinformatik<sup>15</sup>

Angeboten werden Bachelorstudiengänge in den Bereichen:

- Betriebsökonomie
- Informatik
- Wirtschaftsinformatik
- Wirtschaftsingenieurwesen

Die Regelstudienzeit beträgt dabei jeweils neun Semester, wobei generell von 80 % Online-Studium und 20 % Blended-Learning ausgegangen wird. Die Kosten für das Studium inkl. Lehrmittel, Lernplattform, (Online)-Betreuung, Prüfungsgebühren, jedoch ohne Fahrkosten betragen jeweils CHF 1800,- je Semester.<sup>16</sup> Masterstudiengänge werden angeboten für die Richtungen:

<sup>15</sup> Vgl.: <http://moodle.ffhs.ch/course/view.php?id=3725>, abgerufen am 06.04.2013

<sup>16</sup> Vgl.: <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/bachelor/betriebssoekonomie/steckbrief>, abgerufen am 28.05.2013

- **Business Administration**  
Dieser kostet inkl. Lehrmittel, Lernplattform, (Online)-Betreuung und Prüfungsgebühren für Studenten mit Wohn- und Steuersitz Schweiz: CHF 2200,- pro Semester und für Studenten mit Wohn- und Steuersitz Ausland: CHF 3200,- pro Semester. Die Regelstudienzeit beträgt fünf Semester.<sup>17</sup>
- **Executive MBA**  
Für diesen viersemestrigen Studiengang fallen CHF 6500,- pro Semester (inkl. Lehrmittel, Lernplattform, Prüfungen) an, für die Einschreibung sind nochmals CHF 150,- einmalig zu zahlen.<sup>18</sup>
- **MAS in Business Law**  
Dieser Studiengang dauert vier Semester und kostet CHF 6500,- je Semester (inkl. Lehrmittel, Lernplattform, Prüfungen).<sup>19</sup>
- **MAS in Web4Business**  
Für diesen Studiengang werden fünf Semester benötigt, es fallen je Semester (inkl. Lehrmittel, Lernplattform, Prüfungen) CHF 6000,- an.<sup>20</sup>
- **MAS in Business- & IT-Consulting**  
In diesem Fach erfolgt die Belegung nach Modulen. Als Komplettpaket sind 10 Studienmodule, bei freier Zeiteinteilung, zu absolvieren. Die Kosten belaufen sich auch CHF 20000,-. Zusätzlich sind für die Master-Thesis und das Kolloquium nochmals CHF 2000,- zu entrichten. Die Module können auch einzeln zu jeweils CHF 2000,- gebucht werden. In den Gebühren inbegriffen sind dabei die Lehrmittel, die Nutzung der Lernplattform, die Betreuung, die Prüfungsgebühren sowie die Betreuung und Korrektur der Master-Thesis.<sup>21</sup>
- **MAS in Gesundheitsförderung**  
Dieser über vier Semester laufende Studiengang kostet CHF 5100,-. Wobei darin auch wieder Lehrmittel, Lernplattform, (Online)-Betreuung und die Prüfungsgebühren inbegriffen sind.<sup>22</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl.: <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/master/business-administration>, abgerufen am 29.06.2013

<sup>18</sup> Vgl.: [http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/executive\\_mba/steckbrief](http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/executive_mba/steckbrief), abgerufen am 15.05.2013

<sup>19</sup> Vgl.: <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/mas-in-business-law>, abgerufen am 28.06.2013

<sup>20</sup> Vgl.: [http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/mas\\_web4business/steckbrief](http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/mas_web4business/steckbrief), abgerufen am 30.06.2013

<sup>21</sup> Vgl.: [http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/mas-business\\_itconsulting/gebueren\\_termine](http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/mas-business_itconsulting/gebueren_termine), abgerufen am 29.06.2013

<sup>22</sup> Vgl.: <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/mas-in-gesundheitsfoerderung/steckbrief>, abgerufen am 29.06.2013

Neben diesen Studiengängen lassen sich an der FFHS noch Nachdiplomkurse<sup>23</sup> in den folgenden Feldern absolvieren:

#### Apothekenmanagement

- Fundraising
- General Management
- Potenzialdiagnostik
- Compliance & Corporate Gouvernment
- Teledozent

Dabei sind die Kosten zwischen CHF 2000,- und CHF 6000,- angesiedelt. Bei diesen Nachdiplomkursen ist generell ein höherer Präsenzanteil als bei den normalen Studiengängen eingeplant, da in diesen Bereichen verstärkt Gruppenübungen und Workshops durchgeführt werden.

## 2.2. Modulerstellung

Alle Module werden seitens der Hochschule selbst erstellt, teils durch die Dozenten selber, teils mit Unterstützung des eLearning-Centers der Hochschule.

Eine Einbindung von Agenturen kommt nur in den seltensten Fällen vor. Gleiches gilt für die Installation, Updates und den Betrieb der technischen Lernplattform. Die Inhalte werden mittels der Open Source Lernplattform „Moodle“<sup>24</sup> bereitgestellt. Die Nutzung der Lernplattform ist dabei nicht nur auf Personal Computer begrenzt, sondern ermöglicht bereits heute die aktive Nutzung von 10 und 7 Zoll Tablets. Sowohl der Content als auch die Kurse werden derzeit schrittweise für die Geräteklasse erweitert. Auch die Dozenten, welche Kurse selber erstellen, sind angehalten, aktive Elemente für die Tablet-Nutzung einzubauen.

Für die Erstellung eines kompletten Referenzkurses mit fünf ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System)<sup>25</sup> durch einen Dozenten der FFHS wird intern mit CHF 2500,- kalkuliert, für die Erstellung eines fünf ECTS zählenden Moduls mit CHF 1000,-. Diese kalkulatorischen Kosten

---

<sup>23</sup> Vgl.: <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot>, abgerufen am 30.06.2013

<sup>24</sup> Informationen zur eLearning-Software unter: <https://moodle.org/>, abgerufen am 28.06.2013

<sup>25</sup> ECTS users' guide. Brussels, 6 february 2009 (2009). Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities

beinhalten aber nur die Erstellung und keinesfalls die Produktion von etwaigen Medien bzw. das Lektorat etc.<sup>26</sup>

### **2.3. Finanzierung**

Die Finanzierung erfolgt zum einen durch einen Zuschuss der Kantone Wallis und Beiträge des Bundes, zum anderen durch die Erhebung entsprechender Studiengebühren, welche die Studenten entrichten müssen. Zudem erhält die Hochschule Drittmittel über Projekte. Über die unter 1.2 im Detail vorgestellten Studiengebühren kommt die Hochschule seitens der ca. 1200 Studenten auf einen einstelligen Millionenbetrag p.a. in Höhe von CHF 4,36 Mio.<sup>27</sup> Dennoch reicht dieser Betrag nicht, um die Kosten für Personal, Modulerstellung, Mieten, Betriebskosten für die Lernplattform, Dozenten etc. zu decken.<sup>28</sup> Die Hochschule hat 51 fest angestellte Mitarbeiter<sup>29</sup>. Die Lage lässt sich schnell an der offiziellen Erfolgsrechnung der Hochschule ablesen. Nachhaltiger Erfolg ohne Fördergelder der Kantone und des Bundes ist demnach derzeit nicht gegeben. Die Studiengebühren decken nicht einmal den Personalaufwand von CHF 9,29 Mio.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl.: FFHS (2013): FFHS Qualitätshandbuch Version 3.0. Dozierendenentschädigungsreglement QD-1-1-21 HS13-14. FFHS, Brig.

<sup>27</sup> Vgl.: <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/infomaterial/ffhs-jahresbericht2012-web.pdf>, S. 48, abgerufen am 05.07.2013

<sup>28</sup> Vgl.: Abb.:6

<sup>29</sup> Vgl.: ebenda S. 53, abgerufen am 05.07.2013

<sup>30</sup> Vgl.: <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/infomaterial/ffhs-jahresbericht2012-web.pdf>, S. 48, abgerufen am 05.07.2013

<b>Erfolgsrechnung</b>	1.1.-31.12.2012
	CHF
<b>Ertrag</b>	
Beiträge Kantone	7 321 856.40
Ertrag Studiengelder	4 363 205.35
Beiträge Bund	4 445 740.08
Übriger Ertrag	130 636.56
Erträge Projekte	114 953.35
Beiträge Gemeinde	478 851.65
<b>Total Ertrag</b>	<b>16 855 243.39</b>
<b>Aufwand</b>	
Personalaufwand	9 294 839.47
Aufwand für Dritteleistungen	2 582 739.73
Sonstiger Betriebsaufwand	2 612 688.41
Abschreibungen	113 580.91
Finanzerfolg	-1 855.63
Ausserordentlicher Erfolg	-15 193.71
<b>Total Aufwand</b>	<b>14 586 799.18</b>
<b>Jahresergebnis</b>	<b>2 268 444.21</b>

Abbildung 6: Erfolgsrechnung FFHS 2012<sup>31</sup>

### 3. Anwendung des Begriffs Geschäftsmodell auf die Fernfachhochschule Schweiz

#### 3.1. Nutzen des Geschäftsmodelldenkens

Gerade für den Bereich einer Bildungsinstitution ist es unter den derzeit herrschenden Randbedingungen von europaweiten Budgetkürzungen für Bildung und andere öffentliche Einrichtung ein von erheblichem Interesse die betriebswirtschaftliche Perspektive nicht außer Acht zu lassen, sondern ihr im Gegenteil stärkere Beachtung zu widmen. Dies gilt insbesondere auch unter dem Aspekt der weltweiten Entwicklung des Bildungsmarktes. Keine Bildungsinstitution kann diese Entwicklungen ignorieren. Der Geschäftsmodellbegriff kann somit ein analytisches Raster für die eigene Strategieentwicklung der Fachhochschule darstellen, welches das Verständnis für die relevanten betriebswirtschaftlichen Elemente bereitstellt.

<sup>31</sup> Vgl.: ebenda S. 48, abgerufen am 05.07.2013

### 3.2. Wertbeiträge

Der Kern eines Geschäftsmodells ist immer die Schaffung eines messbaren Wertbeitrages, der zwingend einen Mehrwert für die anvisierte Zielgruppe, in diesem Fall die Studenten, schaffen muss. Im Bereich des eLearning können die Aspekte eines erleichterten Zugriffs auf Lerninhalte sein. Beispielsweise stellt die Erhöhung der Flexibilität nach Zeit und Ort für den Lernenden einen solchen dar. Gleiches gilt auch für die Bereitstellung von Simulation bis hin zu 3D-Welten, welche ein völlig neues Lernempfinden für den Nutzer bieten können. eLearning bietet zudem auch immer die Möglichkeit der ständigen Wiederholung nichtverstandener Bereiche für den Studierenden, was im Rahmen von reinem Präsenzunterricht nicht möglich ist.

In diesem Feld beginnt die FFHS durch die Programmierung diverser Simulationen, inklusive den Programmversionen für mobile Endgeräte neue Wertbeiträge zu entwickeln und direkt in Probekursen auf die Wirkung zu testen. Sie sollen das bestehende eLearning-Kursangebot entsprechend ergänzen und die Lernform noch attraktiver zu machen. Erste Erfahrungen und Rückmeldungen seitens der Studenten sind sehr positiv. Ob langfristig dafür zusätzliche Gebühren seitens der Studenten verlangt werden können, lässt sich derzeit in keiner Weise abschätzen.

Ebenfalls kostenintensiv in der Produktion und Pflege ist der seit 2011 existierende eigene Auftritt der FFHS unter der Bildungsplattform iTunes U des Apple iTunes Stores.<sup>32</sup> Die Inhalte werden derzeit kostenlos für Studierende, Studieninteressierte, Dozierende und Forschende angeboten.

Dieses Modell der kostenlosen Bereitstellung kann keineswegs tragfähig sein, da die Produktionskosten und Qualitätsanforderungen nicht zu unterschätzen sind und diese teilweise auch durch Dienstleister gegen marktübliche Honorare erstellt werden. Die Aufwendungen für Drittdienstleister betragen bereits jetzt mehr als die Hälfte der Studiengebühren.<sup>33</sup> Derzeit gehören solche Angebote jedoch schon aus Marketinggesichtspunkten jedoch zum Erscheinungsbild einer innovativen Hochschule. Dies wird von Studierenden, insbesondere denen, welche nach 1980 geboren wurden, heute einfach erwartet.

Überlegenswert wäre jedoch das Angebot für Einführungskurse jeweils kostenlos anzubieten und die folgenden Kurse eines Moduls bzw. einer Vorlesungsreihe dann kostenpflichtig zur Verfügung zu stellen. Damit würde eine Möglichkeit entstehen, die Produktionskosten wieder einspielen zu können. Damit ließen sich für die Hochschule neue Kundengruppen erschließen, da die Nutzung

---

<sup>32</sup> Vgl.: Podcasts auf iTunes U — Fernfachhochschule Schweiz unter <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/podcast>, abgerufen am 06.04.2013

<sup>33</sup> Vgl.: <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/infomaterial/ffhs-jahresbericht2012-web.pdf>, S. 48, abgerufen am 05.07.2013

von iTunes U nicht mit einer Einschreibung als Student an der Hochschule verbunden sein muss. Das Angebot könnte damit das Ausland als neues Marktsegment erschließen und zusätzliche Einnahmen für die generieren.

### 3.3. Wertschöpfungskette

Auf die Vergangenheit bezogen hat die FFHS die gesamte Kette der Kernaktivitäten von der Curriculums-Entwicklung über die Content-Produktion bis zur Bereitstellung der Kurse und ihre Durchführung, nebst zusätzlicher Dienstleistungen selbst durchgeführt. Dazu besteht ein Hochschul-Learning-Center, das alle technischen und betrieblichen Fragen regelt. Die Content-Produktion erfolgt derzeit zum einen über die Dozenten der Hochschule, welche die Kurse selber auch betreuen. Die Kosten dafür werden den Dozenten nach einem festen Schlüssel erstattet. Hinzu kommen die Qualitätsprüfung und gegebenenfalls die Überarbeitung der Kurse durch das Learning-Center der Hochschule. Dabei geht es insbesondere um die didaktische Prüfung und die medienwirksame Aufbereitung des Kursmaterials. Simulationen, Medienproduktionen und Podcast werden in Teilen durch Drittdienstleister vorgenommen. Betrachtet man die Wertschöpfungskette für Bildungsinstitutionen lässt sich feststellen, dass die FFHS derzeit über alle Bestandteile der Kette selber aktiv produziert



Abbildung 7: Wertschöpfungskette für Bildungsinstitutionen gem. Seufert 2003)<sup>34</sup>

Hier stellt sich jedoch die Frage, ob die Abdeckung der gesamten Wertschöpfungskette auch zukünftig die wirtschaftlichste, in Teilbereichen auch didaktisch sinnvollste bzw. nachhaltigste Variante ist oder ob kommerzielle Bildungs- bzw. Content-Anbieter, die jeweils nur spezielle Bereiche der Wertschöpfungskette abdecken, nicht effektiver bzw. preiswerter agieren und anbieten können. Weitere Ansatzpunkte für eine Beteiligung von externen Dienstleistern kann auch das Marketing bzw. die Vermarktung der Bildungsangebote betreffen.

<sup>34</sup> Vgl.: Euler, Dieter (2005): E-Learning in Hochschulen und Bildungszentren. München [u.a.]: Oldenbourg (E-Learning in Wissenschaft und Praxis, 1). S. 68

Für die Etablierung eines tragenden Geschäftsmodells einer Bildungsinstitution ist die kritische Analyse der Wertschöpfungskette das zentrale Element. Diese Analyse bietet die Ansatzpunkte dafür, welche Bereiche durch die Hochschule langfristig selbst abgedeckt werden können und sollen und in welchen Bereichen eine Hinzunahme von Partnern oder das Eingehen von Kooperationen eine passende Alternative darstellt. Aus Zeit- und Budgetgründen muss auf diese Detailanalyse an dieser Stelle verzichtet werden. Diese ist aus Sicht des Autors jedoch ein notwendiger Schritt, um den Nachhaltigkeitsgedanken fern von Fördergeldern überhaupt erst angehen zu können.

### **3.4. Ertragsmodell**

Der Erfolg von eLearning-Angeboten muss sich an Nutzerzahlen und damit letztendlich am finanziellen Erfolg messen lassen. Dies verlangt, dass für die Beurteilung und Bewertung auch genaue Kenntnisse der Kostenstruktur vorhanden sind und die Erstellungs- und Produktionskosten transparent zu Verfügung stehen.

Generell kann für Bildungsinstitutionen nach verschiedenen Ertragsmodellen unterschieden werden:

- Klassische Einschreibgebühr je Semester – Der Student zahlt je Semester einen fixen Betrag an Studiengebühren und kann damit das gesamte Lehrgangsangebot seines Studienganges / Kurswahl beanspruchen und die vorgeschriebenen Klausuren und Prüfungen belegen. Dies ist das derzeit praktizierte Modell der FFHS. Allerdings würden diese Mittel nicht ausreichen, um die laufenden Kosten für Verwaltung und Betrieb zu decken. Ohne den bereits in der Ausgangssituation vermerkten Zuschuss des Kantons wäre die FFHS finanziell nicht lebensfähig.
- Pay per Klick – Der Lernende zahlt nur für die Module, welche er auch nutzt. Er zahlt damit nur für seine tatsächliche Nutzung. Dies ist aus Sicht des Studenten oft günstiger und für ihn flexibler. Die Absolvierung eines gesamten Studiums wird damit aber zeitlich meist länger und für das Bildungsangebot der Bildungsinstitution bedeutet dies, dass die Software ein umfangreicheres funktionale Gerüst bereitstellen muss, da Studenten auch Kurse nach ihrem Interesse buchen können, welche jedoch für den eigentlich gewählten Studiengang nicht erforderlich sind. Für die Hochschule steigt der Verwaltungsaufwand für die Betreuung der Nutzer. Vieles lässt sich zwar per Software abbilden, aber die Zuordnung der belegten Kurse in ein erweitertes Profil ist pflegeintensiv und damit aufwändiger.

- Reines Verkaufsmodell – Hierbei werden die Erlöse dadurch erzielt, dass die eLearning-Dienstleistungen bzw. Produkte durch die Bildungseinrichtung erstellt werden und dann per Lizenz oder als Auftrag anderen bereitgestellt werden.
- Brokerage-Modell – Die Erlösgenerierung erfolgt durch die Vermittlung von Geschäftspartnern. Dabei zahlt die Hochschulen eine Gebühr an die Broker, welche ihr die Teilnehmer vermittelt.
- Sponsoring-Modell – Dabei werden Werbeflächen auf der Website der Hochschule geschaltet und die Einnahmen subventionieren die Erstellungskosten für die Kurse.

### 3.5. Grenzen des Geschäftsmodells der FFHS

Die Grenzen des Geschäftsmodells liegen im Wesentlichen in zwei Aspekten:

1. Auf Grund der demografischen Entwicklung und der Bevölkerungszahl der Schweiz ist die Zahl der nachwachsenden Studenten begrenzt. Wie in vielen Ländern Europas sinkt seit 1972 die Zahl der Kindergeburten. Seit 1998 ist die Sterberate höher als die Geburtenrate.<sup>35</sup> Dies bedeutet einen erhöhten Wettbewerb der Schweizer Fachhochschulen untereinander und auch der FFHS mit anderen privaten Bildungsträgern. Wachstum ist damit nur eingeschränkt möglich. Die langfristige Bindung der Studenten der Hochschule muss damit ein wesentliches Ziel sein um die Zahl der Kunden wenigstens weitgehend konstant zu halten.
2. Der zweite Aspekt betrifft das Angebot der Studiengänge. Wie bereits aus Abbildung 2: Studienangebot der FFHS ersichtlich, ist das Angebot der Studiengänge auf Grund der geringen Größe der Hochschule sehr eingeschränkt. Das Studienangebot zu erweitern würde wiederum einen weiteren Ausbau des Lehrpersonals und die Neukonzeption ganzer Studiengänge nach sich ziehen. Hier wäre durch eine ebenfalls gesonderte Untersuchung zu prüfen, ob sich dies mit dem bestehenden Wettbewerb und der möglichen zusätzlichen Nachfrage betriebswirtschaftlich rechnen würde.

### 3.6. Möglichkeiten für die Zukunft

---

<sup>35</sup> Vgl.: Demografische Entwicklung - Schweiz – Informationen, <http://www.swissworld.org/de/bevoelkerung/bevoelkerungstrends>, abgerufen am 04.07.2013

Der Aufhebung dieser unter 3.5. beschriebenen Grenzen ließe sich insbesondere durch einen anderen Aspekt erreichen, der selbstverständlich auch einer eigenen Kosten und Nutzungsbetrachtung unterzogen werden müsste, in jedem Falle jedoch deutlich einfacher zu bewerkstelligen wäre als die Erweiterung des bestehenden Studienangebotes mittels neuer Studiengänge.

Derzeit werden die bestehenden Studiengänge ausschließlich in deutscher und englischer Sprache angeboten. Auch dies schränkt die Zahl der möglichen Kunden ein, zumal in der Schweiz noch französisch und italienisch gesprochen wird. Insofern wäre die Erweiterung des bestehenden Angebotes in diesen beiden Sprachen auch eine Möglichkeit weitere Studenten aus dem Ausland gewinnen zu können.

Eine weitere Möglichkeit wäre die Ergänzung des Lernmaterials durch mobiles Lernen an der FFHS, also Nutzung von Smartphones und Tablets. Dazu erfolgen derzeit erste Tests über die ganze Dozentenschaft mit ausgewählten Studiengruppen. Auch hier geht es letztendlich darum den Mehrwert für die Studenten durch einfacheren Zugang zum Kursmaterial auch unterwegs zu bieten. Auch die Entwicklung von eigenen Learning-Apps ist bereits seitens der Fernfachhochschule geplant.

## Literatur

Euler, Dieter (2005): E-Learning in Hochschulen und Bildungszentren. München [u.a.]: Oldenbourg (E-Learning in Wissenschaft und Praxis, 1).

Krause, Torsten (2006): Geschäftsmodelle im eLearning. Dresden: TUDpress, Verl. der Wiss.

Meier, Rolf (2006): Praxis E-Learning. Grundlagen, Didaktik, Rahmenanalyse, Medienauswahl, Qualifizierungskonzept, Betreuungskonzept, Einführungsstrategie, Erfolgssicherung; [mit Arbeitshilfen auf CD-ROM]. 1. Aufl. Offenbach am Main: GABAL (Professional training).

### Internetquellen

Moodle.org: open-source community-based tools for learning. Online verfügbar unter <https://moodle.org/>, zuletzt geprüft am 30.06.2013.

ECTS users' guide. Brussels, 6 february 2009 (2009). Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities, zuletzt geprüft am 07.07.2013.

Fernfachhochschule Schweiz: FFHS Jahresbericht 2012. Brig. Online verfügbar unter <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/infomaterial/ffhs-jahresbericht2012-web.pdf>, zuletzt geprüft am 05.07.2013.

FFHS: Gebühren & Termine — Fernfachhochschule Schweiz. Online verfügbar unter [http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/mas-business\\_itconsulting/gebueren\\_termine](http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/mas-business_itconsulting/gebueren_termine), zuletzt geprüft am 30.06.2013.

FFHS: Kurs: GWI&ISys, Grundlagen der Wirtschaftsinformatik und Informationssysteme, BSc WING 2012, ZH1, HS12/13, Schönebeck Heiko Armin. Online verfügbar unter <http://moodle.ffhs.ch/course/view.php?id=3725>, zuletzt geprüft am 30.06.2013.

FFHS: MAS in Business Law. Online verfügbar unter <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/mas-in-business-law>, zuletzt geprüft am 30.06.2013.

FFHS: MAS in Gesundheitsförderung - Prävention, betriebliche Gesundheitsförderung, Gesundheitspsychologie. Online verfügbar unter <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/mas-in-gesundheitsfoerderung/steckbrief>, zuletzt geprüft am 30.06.2013.

FFHS: MAS in Gesundheitsförderung - Prävention, betriebliche Gesundheitsförderung, Gesundheitspsychologie. Online verfügbar unter <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/mas-in-gesundheitsfoerderung/steckbrief>, zuletzt geprüft am 30.06.2013.

FFHS: Steckbrief — Fernfachhochschule Schweiz. Online verfügbar unter [http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/executive\\_mba/steckbrief](http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/executive_mba/steckbrief), zuletzt geprüft am 30.06.2013.

FFHS: Steckbrief — Fernfachhochschule Schweiz. Online verfügbar unter [http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/mas\\_web4business/steckbrief](http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/mas/mas_web4business/steckbrief), zuletzt geprüft am 30.06.2013.

FFHS: Studienangebot: Bachelor- und Master-Studiengänge, CAS, DAS, NDK. Online verfügbar unter <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot>, zuletzt geprüft am 30.06.2013.

FFHS: Studienangebot: Bachelor- und Master-Studiengänge, CAS, DAS, NDK. Online verfügbar unter <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot>, zuletzt geprüft am 30.06.2013.

FFHS (2013): Qualitätshandbuch Version 3.0. Dozierendenentschädigungsreglement QD-1-1-21 HS13-14. FFHS, Brig, zuletzt geprüft am 30.06.2013.

FFHS (2013): Bachelor-Studiengang Betriebsökonomie. Online verfügbar unter <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/bachelor/betriebsoekonomie/steckbrief>, zuletzt aktualisiert am 30.06.2013, zuletzt geprüft am 30.06.2013.

FFHS (2013): Steckbrief — Fernfachhochschule Schweiz. Online verfügbar unter <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/studienangebot/master/business-administration>, zuletzt aktualisiert am 30.06.2013, zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: E-Learning, online im Internet: (Hg.): Definition E-Learning. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82225/e-learning-v7.html>, zuletzt geprüft am 05.07.2013.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: E-Learning, online im Internet: (Hg.): Definition Geschäftsmodell. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v8.html>, zuletzt geprüft am 30.06.2013.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wertschöpfungskette, online im Internet: (Hg.): Definition Wertschöpfungskette. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/145581/wertschoepfungskette-v7.html>, zuletzt geprüft am 05.07.2013.

Switzerland, Presence: Demografische Entwicklung - Schweiz - Informationen. Online verfügbar unter <http://www.swissworld.org/de/bevoelkerung/bevoelkerungstrends/>, zuletzt geprüft am 05.07.2013.

Podcasts auf iTunes U — Fernfachhochschule Schweiz. Online verfügbar unter <http://www.fernfachhochschule.ch/ffhs/podcast>, zuletzt geprüft am 05.07.2013.

**Donau-Institut Working Papers**  
**ISSN 2063-8191**

---

**Kopien können bestellt werden bei:**

Universitätsbibliothek  
Andrássy Universität Budapest  
PF 1422  
1464 Budapest  
Hungary

Besuchen Sie uns auf unserer Homepage unter <http://www.andrassyuni.eu/donauinstitut>. Wir machen sie darauf aufmerksam, dass wir die Weitergabe des entsprechenden Working Paper einstellen, falls eine revidierte Version für eine Publikation an anderer Stelle vorgesehen ist.