



Geschäftsmodell zur kooperativen Verwertung von Angeboten der akademischen Weiterbildung

Abstract

Die nachhaltige und erfolgreiche Verwertung der in Open Engineering 2 (OE 2) entwickelten Studienangebote bedarf eines Geschäftsmodells zur Verankerung der Angebote in der Hochschule.

Im Beitrag wird aufgezeigt, welche Geschäftsmodelle grundsätzlich in der Weiterbildung an Hochschulen zum Tragen kommen und welche Ausprägungsform für die Ergebnisse von OE 2 am geeignetsten erscheint. Anhand einiger wesentlicher Elemente einer Geschäftsstrategie werden umsetzbare Erfolgsfaktoren im Prozess der Etablierung einer Weiterbildungsorganisation in der Hochschule dargestellt.

Grundlage zur Entwicklung des Geschäftsmodells an der Hochschule Mittweida im Projekt Open Engineering 2 bildet die Fachexpertise „Geschäftsmodelle in der akademischen Weiterbildung. Entwicklung und Gestaltung von Geschäftsmodellen der akademischen Weiterbildung unter der Spezifik der Einbindung digitalisierter Bildungsangebote“ (Brucksch, Dezember 2017) im Rahmen der 1. Förderphase.

Dr.-Ing. Dagmar Israel

Juni 2020

Inhaltsverzeichnis

1	Kooperative Verwertung von Angeboten der akademischen Weiterbildung	3
2	Hochschulische Strukturen für Weiterbildungsangebote	4
3	Strategische Anforderungen an hochschulische Geschäftsmodelle im Weiterbildungsbereich	6
4	Kompetenzfelder in der hochschulischen Weiterbildung.....	9
5	Typen von Geschäftsmodellen in der akademischen Weiterbildung	10
6	Geschäftsmodelle in der akademischen Weiterbildung der Hochschule Mittweida	12
6.1	Vielfalt der Modelle in der HSMW	12
6.2	IWD Hochschule Mittweida (vormals ITWM)	12
6.3	MIKOMI Institut für Mittelstandskooperation Mittweida	13
6.4	Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen: Weiterbildung im Ergebnis Open Engineering	13
7	Ausgestaltung des Geschäftsmodells im Ergebnis Open Engineering 2	14
	Quellenverzeichnis.....	17

1 Kooperative Verwertung von Angeboten der akademischen Weiterbildung

Als **Weiterbildung** wird die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer ersten Bildungsphase bezeichnet.¹ Weiterbildung umfasst somit alle Aktivitäten, die der Vertiefung, Erweiterung oder Aktualisierung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (=Kompetenzen) dienen, die nach Abschluss einer ersten unterschiedlich ausgeprägten Bildungsphase und nach Aufnahme der Erwerbstätigkeit vorgenommen werden.^{2 3} Weiterbildung bezieht sich grundsätzlich auf Erwachsene.

Die Aufgaben der Hochschulen in der Weiterbildung sind in der Landeshochschulgesetzgebung festgeschrieben. Die Weiterbildung ist allerdings als Aufgabe der Hochschule Mittweida neben der Forschung und Lehre nicht festgeschrieben.

Die wissenschaftliche Weiterbildung ist an der HS Mittweida strukturell dem Prorektorat Bildung zugeordnet. Die einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen von Einzelworkshops über Zertifikatsangebote bis zu kompletten Studiengängen werden dezentral durch die Fakultäten sowie die In- und An-Institute der Hochschule angeboten. Eine Sonderstellung für Weiterbildungsangebote nimmt die zentrale Wissenschaftliche Einrichtung „IWD Institut für Wissenstransfer und Digitale Transformation (ehemals Institut für Technologie- und Wissenstransfer Mittweida - ITWM) ein, die sich auf Weiterbildungsangebote unter Nutzung innovativer Lehr-/ Lerntechnologien spezialisiert hat.

Erfahrungen innerhalb des IWD mit vorhandenen berufsbegleitenden Studiengängen, insbesondere dem Studiengang „Nachhaltigkeit in gesamtwirtschaftlichen Kreisläufen“ als berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengang und dem Bachelorstudiengang Industrial Engineering lagen vor. Das Projekt Open Engineering 2 konnte in Bezug auf die methodisch-didaktische Gestaltung von berufsbegleitenden Weiterbildungsangeboten unter Einsatz von Blended Learning Ansätzen, der Strukturierung und dem Aufbau von online-Studienmodulen, der organisatorischen Gestaltung von Weiterbildung sowie Erfahrungen in der bedarfsgerechten Gestaltung praxisintegrierter Angebote in der akademischen Weiterbildung davon profitieren.

Das sächsische Hochschulfreiheitsgesetz bietet einen breiten Raum für die Gestaltung von Weiterbildungsangeboten. Im §5 (2) wird die Weiterbildung als eine der Kernaufgaben der Hochschulen definiert. Strukturell kann Weiterbildung in Fakultäten (§87 (1)), zentralen Einrichtungen (§92) und einzelnen Professuren durchgeführt werden. Im § 38 werden inhaltlich und rechtlich die Rahmenbedingungen für die unterschiedlichen Formen der wissenschaftlichen Weiterbildung abgegrenzt.

„§ 38 Weiterbildende Studien

(1) Die Hochschulen bieten weiterbildende Studien an. Diese sollen Fachkenntnisse erweitern oder wissenschaftliche oder künstlerische Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln. Die Hochschulen können festlegen, welche Voraussetzungen für die Teilnahme nachgewiesen werden müssen.

(2) Weiterbildende Studiengänge setzen einen ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss voraus und führen nach Maßgabe verbindlicher Studien- und Prüfungsordnungen zu einem weiteren berufsqualifizierenden Abschluss. Weiterbildende Masterstudiengänge setzen eine berufspraktische Erfahrung von in der Regel nicht unter einem Jahr voraus. Weiterbildende Studiengänge können auch als Fernstudiengänge angeboten werden.

(3) Das Nähere regelt die Hochschule durch Ordnung.“

In der praktischen Umsetzung wird damit den Hochschulen ein breiter Gestaltungsspielraum ermöglicht. Im Konkreten muss dieser natürlich mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen harmonisiert werden.

Das Gesetz über die Freiheit der Hochschulen im Freistaat Sachsen (Sächsisches Hochschulfreiheitsgesetz – SächsHSFG)⁴ regelt in § 5 Aufgaben die Pflege des fachlichen Profils der Hochschulen entsprechend Wissenschaft, Kunst und Bildung durch Forschung, Lehre und Studienangebote. Die Wahrnehmung überwiegend praxisorientierte Lehr- und Forschungsaufgaben für Fachhochschulen wird definiert. Die Hochschulen haben insbesondere die Aufgaben, ihrem fachlichen Profil entsprechend mit Studienangeboten auf berufliche Tätig-

¹ Deutscher Bildungsrat (Hrsg.) 1970

² Nagel, B. 2007

³ Kuwan H., et al. 2006, S. 12.

⁴ <https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift/10562-Saechsisches-Hochschulfreiheitsgesetz>, 29.05.2018

keiten im In- und Ausland vorzubereiten und berufs begleitende und allgemeine wissenschaftliche Weiterbildung anzubieten. Im Studienziel sollen die Studierenden mit Studium und Lehre auf ein berufliches Tätigkeitsfeld vorbereitet und ihnen die erforderlichen fachlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Methoden so vermittelt werden, „dass sie zu wissenschaftlicher oder künstlerischer Arbeit, zu selbständigem Denken und zu verantwortlichem Handeln in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat befähigt werden. Sie sollen die Grundlage für berufliche Entwicklungsmöglichkeiten schaffen und zu eigenständiger Weiterbildung befähigen“. Weiterbildende Studien dienen dabei der Erneuerung, Erweiterung oder Vertiefung des Wissens und Könnens. (Teil 2 Studium und Lehre, Abschnitt 1 Studium, § 15 Studienziel).

Im Rahmen der Dienstaufgaben der Hochschullehrenden § 67 obliegt ihnen die selbständige Wahrnehmung der Aufgaben in Wissenschaft, Kunst, Forschung, Lehre und Weiterbildung. Lehrveranstaltungen ihrer Fächer sind in Studiengängen und in der Weiterbildung unter Beachtung der für ihr Dienstverhältnis geltenden Bestimmungen abzuhalten. Zu den Lehrverpflichtungen gehört auch die Mitwirkung in der berufspraktischen Ausbildung, soweit sie in den Studiengang eingeordnet

ist. Sofern die in der Rechtsverordnung festgelegte Lehrverpflichtung erfüllt ist, können Lehraufgaben in der Weiterbildung in Nebentätigkeit wahrgenommen werden. Auf Antrag kann der Dekan genehmigen, dass die Lehrverpflichtung teilweise in der Weiterbildung erbracht wird (§ 75 Regelung der Dienstaufgaben).

Das Rektorat einer Hochschule kann im Benehmen mit dem Senat und dem Hochschulrat interdisziplinäre Einrichtungen, wissenschaftliche Einrichtungen oder Betriebseinheiten für Forschungs-, Weiterbildungs-, Dienstleistungs- und Versorgungsaufgaben als Zentrale Einrichtungen errichten und aufheben, sofern dies zweckmäßig ist. Sie unterstehen dem Rektorat (Abschnitt 3 Zentrale Einrichtungen, An-Institute, Forschungszentren an Fachhochschulen, § 92 Zentrale Einrichtungen). Die Projektaktivitäten werden seitens der rechtlichen Regelungen im Freistaat Sachsen begünstigt.

Grundlage zur Entwicklung des Geschäftsmodells an der Hochschule Mittweida im Projekt Open Engineering 2 bildet die Fachexpertise „Geschäftsmodelle in der akademischen Weiterbildung. Entwicklung und Gestaltung von Geschäftsmodellen der akademischen Weiterbildung unter der Spezifik der Einbindung digitalisierter Bildungsangebote“ (Brucksch, Dezember 2017)⁵ im Rahmen der 1. Förderphase.

2 Hochschulische Strukturen für Weiterbildungsangebote

Hochschulische Strukturen umfassen ablauf- und aufbauorganisatorische Elemente, die auf der Basis regulatorischer ordnungsrechtlicher Vorgaben konzipiert sind, um den Betrieb eines operativen Hochschulalltags und dessen Weiterentwicklung zu gewährleisten. Entsprechend der Hochschulautonomie bestehen umfassende Freiheitsgrade zur Ausgestaltung dieser Strukturelemente. Um diese Freiheitsgrade auch beim Aufbau von Geschäftsmodellen für hochschulische Weiterbildungsangebote zu nutzen, sind eine systematische Aufarbeitung und eine ganzheitliche Betrachtungsweise dieser strukturellen Komponenten notwendig. Zu **Kernelementen** für die Konzeption, den Aufbau und den Betrieb von nachhaltigen Weiterbildungsstrukturen für die hochschulische Weiterbildung zählen vorrangig: **Organisations-, Prozess-, Ordnungs- und Kompetenzstrukturen, Portfolios und Zielmärkte**.

Als **Organisationsstrukturen** bezeichnet man das System von **Regelungen** in **Organisationen**. Die Organisationsstruktur bildet ein gegliedertes System von Kompetenzen ab, das als genereller Handlungsrahmen durch verschiedene Organisationsformen die arbeitsteilige Erfüllung von permanenten Aufgaben regelt.⁶ Organisationsstrukturen finden ihre Ausprägung in Hierarchien mit horizontalen und vertikalen Kompetenzaufteilungen.

Für den nachhaltigen Betrieb eines hochschulischen Weiterbildungsangebotes ist die Verortung eines solchen in einer **eigenständigen Organisationseinheit** mit klar **definiertem Handlungsrahmen** notwendig. Dieser Handlungsrahmen kann auf der hochschulindividuellen Ebene durchaus einen sehr unterschiedlichen Umfang annehmen. Von Bedeutung ist grundsätzlich, dass die hochschulische Weiterbildungsorganisation

⁵ Brucksch, M. Fachexpertise Dezember 2017 ...

⁶ Nach Schewe, G. in Gabler Wirtschaftslexikon, 2017

hochschulintern und hochschulextern erkennbar und sichtbar sein muss.

Zur Besetzung der Positionen in einer Weiterbildungsorganisation sollten für Tätigkeiten in diesem Bereich **Anforderungsprofile** vorliegen, die einerseits hochschulische Strukturen bedienen können, aber gleichzeitig die wettbewerblichen Strukturen der Praxis marktkonform bearbeiten. Der freie Markt unterscheidet sich mit seinen Anforderungen und Erwartungen maßgeblich vom klassischen operativen Hochschulgeschäft und sollte auf eine andere Art und Weise „bedient“ werden. Vertriebs-, Kunden- und Bedarfsorientierung spielen hier eine wichtige Rolle. Diese Anforderungen sind entsprechend zu adressieren.

Positionen im Weiterbildungsbereich sollten mit Personen besetzt werden, die dem Anforderungsprofil entsprechen und nicht nur hochschulische Berufserfahrung aufweisen. Tätigkeiten als Querschnitts- oder Teilzeitaufgaben sind mit zeitlich begrenzten Anteilen ebenfalls vertreten für den Auf- und Ausbau von Weiterbildungsstrukturen.

Die **Etablierung und der Aufbau einer Organisationseinheit für die hochschulische Weiterbildung** und eine entsprechende Ausstattung mit qualifiziertem Personal und dem notwendigen Instrumentarium erweist sich als wichtiges Handlungsfeld. Die notwendige Vorgehensweise ist hochschulspezifisch bzw. hochschulindividuell vorzunehmen und auf das angestrebte Angebotsportfolio und den Zielmarkt abzustimmen. Eine Verankerung und Verortung der Organisationseinheit Weiterbildung in der Hochschule ist sicherzustellen.

Die **Prozessstruktur** beschreibt das Zusammenwirken unterschiedlicher Prozesse innerhalb, außerhalb und zwischen Organisationseinheiten. Prozessstrukturen dienen dem Erreichen von komplexen Zielen, die sich aus mehreren einzelnen Zielen zusammensetzen. Grundsätzlich sind für die Geschäftsmodellentwicklung im Weiterbildungsbereich Prozesse zu definieren, die sich maßgeblich von den üblichen Hochschulprozessen unterscheiden. Entsprechende Maßnahmen sind zu planen, die notwendige Prozesse für den Aufbau eines Weiterbildungsangebots und den Betrieb einer hochschulischen Weiterbildungseinheit gewährleisten.

Für den Weiterbildungsbereich haben sich nachfolgende Prozesse als Schlüsselprozesse herausgestellt:

- Der Lehrbetriebsprozess, der die Lehrkonzeption, Lehrplanung und die Lehrausbringung umfasst.

- Der Lehrorganisationsprozess, der die dozenten- und studierendenseitige Organisation und Administration der Weiterbildungsangebote sicherstellt.
- Der Marketing- und Vertriebsprozess, der die Vermarktung, den Vertrieb und die Akquisition der Weiterbildungskunden gewährleistet.
- Der Produktmanagement-Prozess, der das Weiterbildungsangebot vor dem Hintergrund des Marktbedarfs optimal ausrichtet und betreut.

Diese Prozesse gilt es für den hochschulischen Weiterbildungsbereich zu definieren, auszugestalten und konsequent zu betreiben.

Der Begriff **Ordnungsstruktur** beschreibt die Struktur der Ordnungen als Rechtsgrundlage des hochschulischen Wirkens. Dies umfasst auch die Studien- und Prüfungsordnungen für Studiengänge und Weiterbildungsangebote, wenn diese mit einem Hochschulzertifikatsabschluss absolviert werden können.

Es gilt als Standard, hochschulische Weiterbildungsangebote mit Zertifikaten abzuschließen. Die meisten der bestehenden Hochschulzertifikate sind jedoch rahmenrechtlich nicht durch entsprechende Ordnungen abgesichert. Der Rechtsrahmen für die Erteilung der Zertifikate sollte über Zertifikatsordnungen resp. Prüfungsordnungen für Weiterbildungsangebote geregelt sein.

Weiterbildungsstudiengänge, die im Rahmen der hochschulischen Weiterbildung angeboten werden, sind in der Regel durch entsprechende Prüfungsordnung mit einem Rechtsrahmen versehen.

Ein Portfolio bezeichnet einen Bestand von artverwandten Objekten resp. Leistungen, im Bereich der Weiterbildung von Lehrangeboten. Entsprechend umfasst das **Angebotsportfolio Weiterbildung** einer Hochschule die Gesamtheit der Lehrangebote im Segment der Weiterbildung. Eine Hochschule muss grundsätzlich entscheiden ob und inwieweit sie (a) ein strukturiertes Portfolio an Weiterbildungsangeboten oder (b) eine zusammengestellte Mischung aus unterschiedlichsten fachlichen Angeboten offeriert.

Bei der Strukturierung eines Angebotsportfolios ist die Marktsicht einzunehmen. Die Marktakzeptanz eines Portfolios hängt u.a. direkt von den erkennbaren sowie zuordenbaren Kompetenzfeldern ab, die in der Hochschule verankert sein sollten. Die Hochschule „steht“ mit ihrem Kompetenzanspruch für die Weiterbildungsangebote.

Für den Weiterbildungsinteressenten muss erkennbar sein, wie das jeweilige Lehrangebot einzuordnen ist und welches Weiterbildungsziel mit welchem Kompetenzträger der Hochschule damit erreicht werden soll.

Zielmärkte und **Einzugsregionen** müssen durch die Hochschulen analysiert und in verschiedene strategische Betrachtungen einbezogen werden. Dies gilt insbesondere für die Vermarktung im wettbewerblichen Zielmarkt. Es sind dabei sehr unterschiedliche Ausprägungen der Vermarktung festzustellen, die von einfachsten Außendarstellungen bis zu hochprofessionellen Marketing-Ansätzen mit dem Einsatz eines sehr differenzierten Marketing- und Vertriebsinstrumenten-Mix reichen. Die Professionalität der Bearbeitung der Zielmärkte hängt dabei direkt von den Kompetenzen des hierfür eingesetzten Personals ab.

Die Analyse der Zielmärkte im hochschulischen Umfeld wird gegenwärtig, wenn überhaupt, nur sehr rudimentär vorgenommen. Ausnahmen bilden in der Regel Zielmarktanalysen bei der Einführung neuer Studiengänge. Hochschulmarketing gilt daher als Entwicklungsfeld im operativen Hochschulalltag. Insbesondere die Angleichung an die Standards der Praxis wird mit zunehmendem zwischenhochschulischem Wettbewerb um Studierende zur Notwendigkeit verstärkt. Besonders stark macht sich dies im Käufermarkt der Weiterbildung bemerkbar, in dem Hochschulen mit kommerziellen Anbietern konkurrieren.

Es sind geeignete Marketingwerkzeuge zur Vermarktung der Weiterbildungsangebote notwendig, deren Einsatz und Ausrichtung sich an bestimmten, zu definierenden Marktindikatoren orientieren. Diese **Marktindikatoren**

müssen durch das entsprechende Weiterbildungsmarketing ermittelt und genutzt werden. Entsprechende Kompetenzen und Instrumente sind notwendig, die eine Hochschule entsprechend einsetzen muss. Eine solche Festlegung von Handlungsrahmen muss hochschulindividuell erfolgen.

Grundsätzlich sollten zwei maßgebliche Elemente in den Marketingprozessen Berücksichtigung finden: **Zielmärkte** mit ihren Indikatoren und die **Produktsicht** auf die Weiterbildungsangebote. Eine systematische Zielmarktanalyse ist zu definieren und methodisch zu untermauern, um diese mit entsprechenden Profilen zu beschreiben. **Zielmarktprofile** bilden eine der notwendigen Handlungsgrundlagen für die bedarfs- und zielgruppenorientierte Vermarktung.

Ebenso ist die Produktsicht in einem hochschulischen **Produktmanagement-Prozess** abzubilden, der den Lebenszyklus und damit den Bedarf des Weiterbildungsangebotes umfassend adressiert.

Besondere **Aspekte der Digitalisierung der Lehre** sind als ein zeitgemäßer Bestandteil des Hochschulwesens zu beachten. Digitale Lehre kann sich zu einem prägenden Element der Hochschule entwickeln, was von hochschulindividuellen Faktoren abhängig ist. **Digitalisierung** und die damit zusammenhängenden **Transformationen** sind derzeit die wichtigsten Treiber der Zukunftsszenarien in der Weiterbildung. Dies wirkt sich auf neue Lehrinhalte und neue Lehr- und Lerntechnologien aus, aber auch auf regulative und politische Vorgaben, wie die Erhöhung der **Durchlässigkeit von Bildungssystemen**, der **Qualifikationsrahmen** und **lebenslanges Lernen** haben Treiberfunktionen in der Weiterbildung.

3 Strategische Anforderungen an hochschulische Geschäftsmodelle im Weiterbildungsbereich

Alle Geschäftsmodelle, auch hochschulische Geschäftsmodelle, lassen sich anhand von Elementen/ Bausteinen beschreiben. Um die Beschreibung der Elemente für das jeweils angestrebte Geschäftsmodell zu entwickeln, werden diese Elemente in einem strategischen Prozess betrachtet und in diesen eingebunden. Dies bedeutet, dass für jedes Element eines Geschäftsmodells, strategische Aspekte zu berücksichtigen sind.

Als Strategie werden geplante Verhaltensweisen und Maßnahmen von Organisationen zur Erreichung ihrer geplanten Ziele verstanden. Strategien müssen grundsätzlich ausformuliert und dokumentiert werden. Die Entwicklung von Strategien erfolgt mittels verschiedener Methoden, die eine schrittweise phasenorientierte Entwicklung einer Strategie sicherstellen, indem sie die notwendigen Maßnahmen und Führungsgrundsätze zur

Umsetzung dieser Maßnahmen festlegen. Die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie hängt von der Qualität des Strategieentwicklungsprozesses und der konsequenten Umsetzung ab.

Als strategische Aspekte resp. Zielaspekte gelten für Geschäftsmodellentwicklungen im Weiterbildungsbereich sämtliche Elemente des BMC Business Modell Canvas. Lehrkonzepte werden hierbei mit einbezogen, da sie die Grundlage für mehrere BMC-Elemente bilden: Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen, Wertangebot u.a.

Zielaspekte werden bei der Strategieentwicklung eines Geschäftsmodells systematisch entlang einer phasenorientierten Vorgehensweise betrachtet und bearbeitet. Die jeweilige Vorgehensweise für die Analyse, Konzeption, Maßnahmenplanung u.a. basiert auf etablierten Methoden, so dass eine konsistente Abfolge der Strategieentwicklung gewährleistet wird.

Ein Konzept umfasst die kurze Darstellung von Zielen, Wissensinhalten und daraus abgeleiteten Maßnahmen zur Umsetzung eines Vorhabens. Ein **Lehrkonzept** stellt eine solche Darstellung für eine Lehreinheit dar. Sie erfolgt zumeist strukturiert und nimmt Stellung zu bestimmten Ziel- und Maßnahmen-Kategorien. Häufig werden Lehrkonzepte im Rahmen von Modulhandbüchern dokumentiert. Für den zertifikatsbasierten oder CP-bewerteten Angebotsbereich ist es erforderlich, um die Anrechenbarkeit einer Weiterbildungslehreinheit auf umfassende Weiterbildungsleistungen zu ermöglichen oder zu vereinfachen.

Es empfiehlt sich, für **digitale** Weiterbildungsangebote vorab detaillierte und erweiterte Lehrkonzepte einzufordern. In einer Erweiterung sollten diese Lehrkonzepte auch Technologie-, Transfer- und Prozessanforderungen beschreiben, deren Umsetzung für ein digitales Angebot notwendig ist. Dies dient vor allem der Planung, Einführung und dem Betrieb der digitalen Lehrangebote.

Die Planung, Konzeption und Struktur von Leistungsangeboten für Kunden sind Bestandteil der Geschäftsmodellentwicklung. Dies hat auch Gültigkeit für hochschulische Weiterbildungsangebote, die im freien wettbewerblichen Markt angeboten werden.

Der „Bildungsmarkt“ teilt sich, wie alle Märkte, in verschiedene in sich homogene Marktsegmente. Ein

Marktsegment stellt einen Teilmarkt des Gesamtmarktes dar. Homogene Marktsegmente zeichnen sich dadurch aus, dass sich die im Marktsegment zusammengefassten Nachfrager, Kunden resp. Kundengruppen hinsichtlich ihres Kaufverhaltens gleich oder ähnlich verhalten.

Analog zum Marktsegment fasst ein **Kundensegment** eine in sich homogene Gruppe von Nachfragern resp. Kunden zusammen. Mitglieder dieser Gruppe sprechen aufgrund der „Homogenität“ auf eine Marketing- und Vertriebsmaßnahme in gleicher oder ähnlicher Weise an.

Kundensegmente im hochschulischen Bereich beziehen sich vor allem auf die Segmentierung von Studieninteressenten im Studium. Treiber dieser Entwicklung sind gegenwärtig vor allem die MINT-Fächer der Hochschulen, die eine hohe Arbeitsmarktrelevanz besitzen und in der Vergangenheit teilweise durch einen Rückgang von Studieninteressenten gekennzeichnet waren. Für die Weiterbildung gilt es daher, MINT-Studieninteressente in ihrer Einzugsregion frühzeitig zu identifizieren, ihren Informationsbedarf zu adressieren und das Interesse für das Fach an die Hochschule zu binden⁷.

Weiterbildungsinteressierte haben einen anderen „Bildungsbedarf“ und unterliegen anderen Rahmenbedingungen als Primärstudierende. Zudem sind die Entscheidungskriterien zur Teilnahme an einer hochschulischen Weiterbildungsmaßnahme von anderen Faktoren abhängig, als bei Primärstudierenden^{8 9 10}

Mit der Kundensegmentierung werden die Zielgruppen identifiziert und die Unterschiede bei den Zielgruppen auf Basis von Merkmalen als Kundensegmente herausgearbeitet. Hierbei wird festgelegt, welche Merkmale mit welchen Ausprägungen ein Kunde einem bestimmten Kundensegment zuordenbar macht (Klassifizierbarkeit der Kunden). Merkmale können beispielsweise Bildungsstand, Bildungslücke, berufliche Anforderungen, Marktanforderungen, Mehrwertnutzung, regionale Vertortung u.a. sein. Ziel ist, die jeweiligen (Weiterbildungs-)Interessenten und Kunden so anzusprechen, zu akquirieren und zu betreuen, dass die identifizierten Merkmale innerhalb des identifizierten Segments bedarfsgerecht adressiert werden. Dieses Prinzip verfolgt die Studiengangplattform Open Engineering¹¹.

⁷ Ulbrich, C.: Unternehmensbefragung zur Attraktivität wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote an Hochschulen, 2020

⁸ Brucksch, M: Aspekte des zielgruppenspezifischen universitären Weiterbildungsbedarfs, 2016

⁹ Hartl, K. 2017

¹⁰ Klaus, A.: Konzeption berufsbegleitender wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote im Projekt Open Engineering, 2018

¹¹ Studiengangplattform Open Engineering unter <https://bildungsportal.sachsen.de/opal/auth/RepositoryEntry/15558508550/CourseNode/96480995813712?5>

Das **Wertangebot** eines Geschäftsmodells (=value proposition) beschreibt den Nutzen und damit den Wert, den Kunden und Wertschöpfungspartner (Lieferanten, Kooperationspartner etc.) durch ein Geschäftsmodell erhalten. Das Wertangebot ist der eigentliche Grund, weshalb sich Weiterbildungsinteressenten eher dem einen Anbieter zuwenden als dem anderen. Im Weiterbildungsbereich entspricht dieses zumeist dem Schließen einer Kompetenzlücke zur besseren persönlichen oder beruflichen Bewältigung von Aufgaben.

Das Geschäftsmodell definiert sich über die daraus erfolgende **Nutzengenerierung** und damit indirekt über die resultierende Bedarfs-/ Bedürfnisbefriedigung beim Kunden. Hierdurch wird letztendlich festgelegt, welche Aktivitäten vom Unternehmen oder der Organisation ausgeübt werden müssen.

Hochschulische Weiterbildungsangebote werden sich nur bei entsprechendem Mehrwert für den Kunden im Markt platzieren und „verkaufen“ lassen. Diesen **Mehrwert** gilt es entsprechend zu kommunizieren. Dies gilt insbesondere bei der Mehrwertkommunikation von digitalen Lehrangeboten im Vergleich zu Präsenzangeboten.

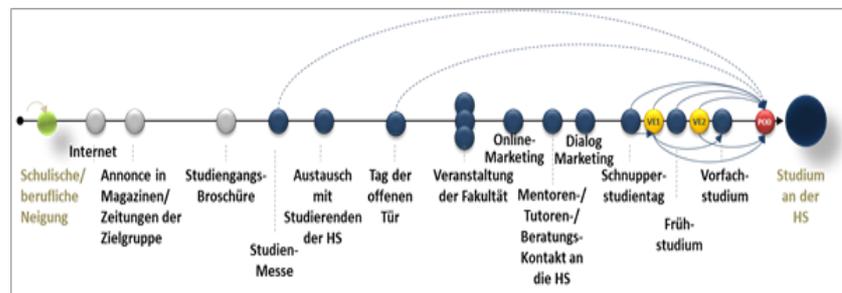
Ein Wertangebot muss beschrieben und kundenseitig kommuniziert werden. Als **Übertragungsweg** (Kanal) für Informationen, Waren oder Dienstleistungen bezeichnet beschreibt er, wie eine Organisation ihre Kundensegmente im Markt erreicht und anspricht, um ein Wertangebot zu vermitteln. Hierzu werden Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle gezählt, die die Schnittstellen zwischen der anbietenden Organisation und ihren Kunden bilden. Es werden verschiedene Kanaltypen und Kanalphasen unterschieden. Kanaltypen werden nach unternehmenseigenen und -fremden bzw. nach direkten und indirekten Kanaltypen unterschieden (Abbildung 1).

Kanäle sind im hochschulischen Bereich für die Konzeption und Vermarktung von Weiterbildungsangeboten und für die nachhaltige Verortung dieser Angebote im Markt und in den Zielgruppen von Bedeutung. Sie erfüllen verschiedene Funktionen, darunter:

- ⇒ die Aufmerksamkeit des Marktes und der Kunden auf die Weiterbildungsangebote der Hochschule zu lenken (*Awareness*),

- ⇒ den Kunden bzw. Studieninteressierten ein Wertangebot zu unterbreiten und die Bewertung des Wertangebots der Hochschule zu ermöglichen (*Mehrwert durch Weiterbildung*),
- ⇒ den Kunden die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten zu ermöglichen (*Verkauf*),
- ⇒ Kunden auch nach Weiterbildungsteilnahme zu betreuen (*After Sales, Alumni*).

Die Analyse und Bedienung verschiedenster Kanäle durch die Hochschule hat in den letzten 10 Jahren erheblich zugenommen und wird sich weiter ausdehnen und differenzieren. Es wird eine steigende Notwendigkeit gesehen, die hochschulischen Bildungsprodukte zielgruppenspezifisch zu vermarkten und Zugang zum Markt und zu den Zielkunden zu gewährleisten.



Erläuterungen:

- Kontaktunkte der verschiedenen Kanäle in der Dialogkette in unterschiedlicher Entfernung vom POD;
- POD=Point of Decision
- VE1= Vorentscheidung 1, VE2=Vorentscheidung 2.

Abbildung 1: Beispielhafte Anordnung verschiedenster Kanäle in der Dialogkette Studieninteressent – Hochschule (Quellen: DHI Brucksch et al., 2007)

Eine **Kundenbeziehung** stellt einen zentralen Erfolgsfaktor für eine Organisation dar und ist eine langfristige angelegte, an Zielen ausgerichtete Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden. Kundenansprachen, Kundengewinnung und Kundenbindungen sind maßgebliche Ziele, die auch das kommunikative und interaktive Verhalten **definieren**. Kundenbeziehungen gelten heute als zentrales Element eines modernen Marketings (Beziehungsmarketing) und werden oft mit dem reinen Produktmarketing gleichgesetzt.

Die Entwicklung einer Beziehung vom Anbieter zum Kunden beschreibt den Weg vom Neuerwerb des Kunden bis zur festen Kundenbindung, aber auch zum Verlust des Kunden. Die Betrachtung der Studierenden als „Kunden“ erfolgt vielerorts noch nicht von Lehrenden an staatlichen Hochschulen.

Zunehmend wird der Thematik mehr Aufmerksamkeit geschenkt aufgrund:

- ⇒ Absolventen werden als Alumni betrachtet als potentielle Weiterzubildende, Förderer der Hochschule und ggf. Projektgeber für F&E-Projekte.
- ⇒ Potentielle Weiterzubildende sehen sich in der Kundenrolle eines Käufermarktes und wollen entsprechend bedient und behandelt werden.
- ⇒ Unternehmen oder sonstige außerhochschulische Organisationen treten als Projektgeber, z.B. für F&E-Projekte auf und verfolgen damit bestimmte Ziele, wollen entsprechend als zu „bedienende Kunden“ wahrgenommen und behandelt werden.

Grundsätzlich lassen sich mehrere Kategorien von Kundenbeziehungen unterscheiden:¹²

- ⇒ persönliche Unterstützung in Form von direkter menschlicher Interaktion zur Deckung des Beziehungsbedarfs des Kunden,
- ⇒ Selbstbedienung durch Verfügbarhaltung von Informationen und Instrumenten, mit denen der Kunde seinen Beziehungsbedarf decken kann,

⇒ automatisierte Verfügbarhaltung von Informationen und Instrumenten, mit denen der Kunde seinen Beziehungsbedarf decken kann,

⇒ Community gebundenes Beziehungsmanagement, mit dem der Kunde seinen Beziehungsbedarf mit interagierenden Community-Mitgliedern und der Hochschule decken kann,

⇒ Beteiligung und Einbeziehung des Kunden zur Deckung des Beziehungsbedarfs des Kunden.

Die **Preisbildung** für die Weiterbildungsangebote richtet sich nach den Marktgegebenheiten. Sie sollte zumindest eine kostendeckende Lehrausbringung der Weiterbildungsangebote gewährleisten, aber auch servicebedingte Aktivitäten der Kundenbetreuung, des Marketings u.a. berücksichtigen.

Grundlage für die Preisgestaltung von Weiterbildungsangeboten ist die genaue Ermittlung der jeweils entstehenden Kosten. Es wird empfohlen, eine umfassende Kostensystematik für die Weiterbildungsangebote zu erstellen, die bei Bedarf jederzeit für die Preisbildung der jeweiligen Weiterbildungsangebote herangezogen werden kann.

4 Kompetenzfelder in der hochschulischen Weiterbildung

Die Besetzung bestimmter Kompetenzfelder ist notwendig, wenn hochschulische Weiterbildungsangebote erfolgreich im wettbewerblichen Bildungsmarkt angeboten werden sollen. Zu diesen gehören

- ⇒ Kompetenzfeld Management
- ⇒ Kompetenzfeld Markt und Produkt
- ⇒ Kompetenzfeld Content
- ⇒ Kompetenzfeld Hochschuldidaktik
- ⇒ Kompetenzfeld Digitale Lehre, Lehr- und Lerntechnologie.

Das Zusammenwirken der Kompetenzfelder prägt maßgeblich die zu entwickelnde Geschäftsstrategie der Weiterbildung, insbesondere das Angebotsportfolio (Abbildung 2).



Abbildung 2: Zusammenwirken der Kompetenzfelder zur Ausgestaltung des Angebotsportfolios im hochschulischen Weiterbildungsbereich (Quelle: DH Brucksch, 2017)

Kompetenzfeld Management

Eine hochschulische Weiterbildungseinheit wird, unabhängig von der Institutsform, durch eine professionelle

¹² Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; et al. 2010, 2011

Leitung geführt, die sowohl den freien Weiterbildungsmarkt kennt und versteht und mit dem hochschulischen Umfeld bestens vertraut bzw. in diesem entsprechend akzeptiert ist.

Kompetenzfeld Markt und Produkt

Weiterbildungsmärkte sind wettbewerbliche Käufermärkte, die anderen Gesetzmäßigkeiten folgen als die Märkte der hochschulischen Primärstudiengänge. Entsprechend sind diese Märkte mit ihren Zielkunden auch grundlegend anders zu bedienen. Vor allem operatives marktwirtschaftliches Verständnis ist unter starker Einbeziehung digitaler Vermarktungsinstrumente gefordert. Zudem nimmt die marktwirtschaftliche Sicht auf das Weiterbildungsangebot per se eine wichtige Rolle ein. Weiterbildungsangebote sind als Produkte anzusehen, die mit entsprechenden Produktmanagement-Kompetenzen zu handhaben sind.

Kompetenzfeld Content

Lehrinhalte, insbesondere in digitaler Form (=Content), bilden die elementare Grundlage eines jeden Weiterbildungsangebots. Mit Zunahme digitaler Inhalte müssen diese auch entsprechend gehandhabt werden. Inhalte sind zeitaktuell neu zu entwickeln, weiter zu entwickeln, zu ersetzen oder zu verändern. Hierzu muss der Zugriff auf die Autoren der Inhalte ebenso gewährleistet sein wie der Zukauf, die Ein-/ Auslizenzierung von Content entsprechend zu managen.

Kompetenzfeld Hochschuldidaktik

Eine hochschulische Weiterbildungseinheit verfügt entweder über eigene hochschuldidaktische Kompetenz oder hat direkt Zugriff auf eine zentrale hochschuldidaktische Kompetenz. Dieses Kompetenzfeld muss insbesondere auf die lebenslange berufsbegleitende Weiterbildung und die daraus erwachsenden Anforderungen ausgerichtet sein, insbesondere hinsichtlich der didaktischen Aufbereitung und Unterstützung der digitalen Lehre.

Kompetenzfeld Digitale Lehre, Lehr- und Lern-technologie

Eine Weiterbildungseinheit der Hochschule sollte entweder über eigene Kompetenzen im Bereich der digitalen Lehre und der Lehr- und Lerntechnologien verfügen oder direkten Zugriff auf ein zentral geführtes Kompetenzzentrum für digitale Lehre in der Hochschule haben. Zu präferieren ist der Aufbau eigener E-Learning-Kompetenzen, um eine gewisse Unabhängigkeit des Innovationsprozesses in der Lehre zu besitzen. Grundlegende daten- und rechen-technische Bedingungen zur Absicherung der Lehr- und Lerntechnologien sollten durch Kooperationen mit Partnern in oder außerhalb der Hochschule verbindlich geregelt sein.

5 Typen von Geschäftsmodellen in der akademischen Weiterbildung

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst¹³. Der Begriff Geschäftsmodell kann für die Beschreibung der Grundprinzipien verwendet werden, nach dem Hochschulen im Bereich der Weiterbildung Mehrwert und Nutzen schaffen und vermitteln.

Zu den gebräuchlichsten Modellen gehören das Professorenmodell, das Fakultätsmodell, das Modell der In-Institute, das Modell der An-Institute sowie das Modell der Fremd-Institute.

Als **Professorenmodell** werden Geschäftsmodelle in der Weiterbildung bezeichnet, in denen angestellte oder verbeamtete Professoren von Hochschulen im Rahmen

der sogenannten Nebentätigkeiten an Weiterbildungseinrichtungen außerhalb der eigenen Hochschule tätig sind. Schätzungen gehen davon aus, dass das mindestens 20 - 25% der Hochschullehrer sind.

Als **Fakultätsmodell** bezeichnet man Geschäftsmodelle der Weiterbildung, die im Rahmen des Lehrangebots von Fakultäten oder deren zugehörigen Organisationseinheiten (Institute, Center of Competences u.a.) eigenständig im Weiterbildungsmarkt aktiv werden. Fakultäten oder deren Institute bieten die Weiterbildungsleistung eigenständig und direkt im Markt an. Teilnahmegebühren werden entweder von den anbietenden Einheiten (Fakultäten, Institute) oder der Hochschule oder einer Servicegesellschaft der Hochschule direkt eingenommen. Die korrekte steuerrechtliche Vereinnahmung

¹³ s. ebenda

und Würdigung der Teilnahmegebühren stellen insbesondere für staatliche Hochschulen ein Risiko dar.

Fakultätsmodelle sind Übergangslösungen einer Hochschule auf dem Weg zur professionellen Ausgestaltung eines Weiterbildungsangebotes. Sie werden häufig genutzt, um Weiterbildungsangebote fakultäts- oder instituteigenständig zu vermarkten und auszubringen.

Unter **In-Instituten** versteht man Hochschul-Institute, die als direkter Teil einer Hochschule rechtlich unselbstständige Einheiten bilden. Sie dienen dem Zweck der organisierten Durchführung von Funktionen der Hochschule wie Lehre, Forschung und Weiterbildung. Das In-Instituts-Modell ist derzeit das am häufigsten genutzte Geschäftsmodell, wenn eine institutionalisierte und professionalisierte Form der Weiterbildung an Hochschulen gewählt wird. Als eigenständige Einheit, wenn auch rechtlich unselbständig, kann es Weiterbildungsangebote marktkonform gestalten, den Markt professionell bearbeiten und Lehrende nach Bedarf und Qualifikation innerhalb aber auch außerhalb der Hochschule auswählen.

Ein **An-Institut**¹⁴ ist eine organisatorisch und rechtlich eigenständige Leistungsstruktur, die Aufgaben in Forschung und Lehre erbringt. Es kann die Hochschule u.a. in ihren Forschungs- und Lehraufgaben unterstützen und ergänzen. Es ist überwiegend privatrechtlich organisiert. Anteilseigner- resp. Gesellschafterstrukturen sind in unterschiedlichsten Kombinationen zwischen Hochschule, Forschenden, Lehrenden und Dritten zu finden.

An-Institute sind durch vertragliche Vereinbarungen an eine Hochschule angebunden, gehören dieser aber nicht unmittelbar an. In der Regel firmiert eine solche Einrichtung als „wissenschaftliche Einrichtung an der Hochschule“ (An-Institut). Die formale Anerkennung als An-Institut einer Hochschule ist weitgehend in der Landeshochschulgesetzgebung geregelt.

Forschende und Lehrende einer Hochschule können im Rahmen ihrer Nebentätigkeiten oder nebenberuflich bei dem An-Institut beschäftigt sein. Insofern bieten An-Institute Forschenden einen attraktiven Mehrwert - ergänzend zur eigentlichen Professoren-Tätigkeit innerhalb einer Hochschule. Sie stellen somit eine geeignete Lösung zum Aufbau kompetenzzentrierter, leistungs- und wettbewerbsfähiger F&E- und Weiterbildungseinheiten für Hochschulen dar.

Von besonderer Bedeutung ist dabei die Gremienunabhängigkeit von Entscheidungen. Ein solches Modell kann schneller und zielorientierter im Markt agieren, als ein In- oder Zentral-Institut. Zudem besteht die Möglichkeit, Risiken auf verschiedene Gesellschafter zu übertragen und damit das Gesamtrisiko für die Hochschule zu minimieren. Tochter-Gesellschaften von Hochschulen, die sich auf Weiterbildungsangebote spezialisiert haben, können so durchaus als An-Instituts-Modelle gelten, wenn sie nicht als eigenständige Hochschulen anerkannt sind.

Als **Fremd-Institute**¹⁵ werden rechtlich selbständige¹⁶ oder rechtlich nichtselbständige Organisationsstrukturen¹⁷ bezeichnet, die als wissenschaftliche oder gewerblich-wissenschaftliche Einrichtung außerhalb der Hochschule stehen und nicht mit dieser verknüpft sind. Allerdings ist eine Verknüpfung resp. Verbindungen mit Hochschulen durchaus möglich.¹⁸

Hochschulen arbeiten häufig im Rahmen von Kooperationsvereinbarungen mit Fremd-Instituten zusammen. Die Markt-Kompetenz und die Kundenbeziehungen der Fremd-Institute werden genutzt, um das Kompetenzprofil der Hochschule mit seinem Weiterbildungsangebot im Markt zu platzieren. Dies erspart den Aufbau hochschuleigener Marktcompetenzen.

¹⁴ Brucksch, M.; Hanika, H., Juni 2017

¹⁵ s. ebenda

¹⁶ z.B. Steinbeis-Stiftung, Contract Research Unternehmen

¹⁷ z.B. unternehmensinterne Institute der Industrie oder sonstiger Unternehmen

¹⁸ z.B. Fraunhofer-Institute

6 Geschäftsmodelle in der akademischen Weiterbildung der Hochschule Mittweida

6.1 Vielfalt der Modelle in der HSMW

Wird das Stichwort Weiterbildung auf der Website der HSMW eingegeben, so sind im Weiterbildungsportal die unterschiedlichsten Formen und Modelle für individuelle Abschlussorientierungen aufgeführt (Abbildung 3).



Abbildung 3: Weiterbildungsportal der Hochschule Mittweida

In Betrachtung lebenslangen Lernens als Herausforderung und Chance für die persönliche Lebensgestaltung der Interessenten sind die Angebote auf die unterschiedlichen beruflichen und familiären Bedürfnisse zugeschnitten. Früher erworbene berufliche Kompetenzen können anerkannt werden.

Mögliche Abschlussrichtungen umfassen

- Bachelorstudiengänge (neben dem Beruf) als Teilzeitstudium/Fernstudium mit Präsenzanteilen
- Masterstudiengänge als Teilzeitstudium/Präsenzstudium, Vollzeitstudium/Präsenzstudium und Fernstudium
- weiterführende Diplomstudiengänge als Teilzeitstudium/Fernstudium mit Präsenzanteilen sowie
- Zertifikatsstudiengänge.

In der Mehrheit der Angaben erfolgt der Verweis auf die jeweilige durchführende Fakultät.

Parallel zum Weiterbildungsportal der Hochschule wird Weiterbildung unter einzelnen Institutionen in der Hochschule angeboten.

Zu den beiden wichtigsten gehört das IWD – Institut für Wissenstransfer und Digitale Transformation und MI-KOMI Institut für Mittelstandskooperation Mittweida.

6.2 IWD Hochschule Mittweida (vormals ITWM)

Das IWD – Institut für Wissenstransfer und Digitale Transformation, vormals ITWM „Institut für Technologie- und Wissenstransfer Mittweida“ ist eine **zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Hochschule Mittweida** und versteht sich als zentrale Transferschnittstelle zwischen Hochschule und Wirtschaft. Das IWD ist dem Rektorat Bildung untergeordnet. Organe des IWD sind der Institutsrat und der Direktor. Eine Institutsordnung regelt die Zusammenarbeit mit der Hochschule. Dem IWD werden Mitarbeiter und finanzielle Mittel zur eigenen Bewirtschaftung zugewiesen.

Das Institut verortet u.a. Angebote der Anpassungsqualifikationen und der postgradualen Aus- und Weiterbildungsangeboten. Derzeit werden vier Master-, ein Bachelor- und ein Diplomaufbaustudiengang angeboten.

Das Weiterbildungsangebot gilt als zielkundenorientiert und gut am aktuellen Marktbedarf ausgerichtet. Es wird übersichtlich und zugänglich vermarktet. Alle Angebote verfügen über eine curricular festgelegte Struktur, die auch durch entsprechende Ordnungssysteme hinterlegt ist. Zentrales Element der Angebote ist die Einbindung von Blended Learning-Elementen in den Studienangeboten durch umfassende Verortung der Inhalte in der E-Learning-Plattform OPAL und das Management der E-Learning-Umgebung durch Studiengangbetreuer des IWD. Eine kontinuierliche Evaluation der E-Learning-Inhalte und der Plattform einschließlich der Umsetzung von Verbesserungserfordernissen wird praktiziert. Als vorbildlich gilt die Ressourcenbindung (Lehrpersonal, Lehraufwand) und die Organisationsform in der **Kombination aus In-Institut und externem Dienstleister** für den Weiterbildungsbetrieb.

Mit der Neuausrichtung als IWD seit 2018 dient es als Kompetenz- und Servicezentrum für eine integrierte digitale Transformation aller Bereiche der Hochschule und unterstützt insbesondere:

1. die Konzeption und Durchführung von Studien- und Bildungsprogrammen mit besonderer Bedeutung für die digitale Transformation, mit dezentraler Struktur oder mit Zielgruppen des Bereiches der regionalen und mittelständischen Wirtschaftskooperationen,

2. die Ausweitung, Professionalisierung und Reflexion neuer Lehr- und Lernformen in den Fakultäten und Einrichtungen der Hochschule,
3. die Integration der wissenschaftsunterstützenden Bereiche in den Gesamtprozess der Digitalisierung von Bildungsangeboten,
4. das Angebot fakultätsübergreifender Programme der Aus- und Weiterbildung,
5. Service- und Koordinierungsleistungen für Lehre, Forschung und Transfer zur Unterstützung und in Abstimmung mit den Prorektoraten und den Fakultäten.

Unter dem Schwerpunkt *Campus Mundus University* bündelt das Institut alle zentralen und dezentralen Angebote des digitalen Lehrens und Lernens an der HSMW.

The screenshot shows the website of the IWD (Institut für Wissenstransfer und Digitale Transformation) at Hochschule Mittweida. It features a navigation bar with categories like 'Schüler & Bewerber', 'Studierende', 'Absolventen', 'Internationales', 'Fortbildung', and 'Hochschule'. The main content area is titled 'Studienangebote' and lists various programs such as 'Global Communication in Business and Culture' and 'Industrial Management'. It also includes contact information for 'Allgemeine Studienberatung' and 'Anspruchspartner'.

6.3 MIKOMI Institut für Mittelstandskooperation Mittweida

Das MIKOMI Institut für Mittelstandskooperation Mittweida als **In-Institut der Hochschule Mittweida** bietet eine Plattform, um Unternehmen effizienter zu vernetzen, wissenschaftliche Lösungen in die Praxis zu transferieren, Impulse zu setzen und durch Qualifizierungsangebote zu untermauern. Es bietet Informationen über Trends und Tendenzen und bietet Fachkongresse, Events, lösungsorientierte Workshops und Seminare sowie postgraduale Bildungsangebote an. Diese richten sich zielgruppenspezifisch an Unternehmer, Fach- und Führungskräfte sowie Mitarbeiter.

Der Schwerpunkt liegt auf Herausforderungen der mittelständischen Unternehmen: der Unternehmensführung mit den Kernbereichen Controlling, Personalarbeit, Kommunikation und Marketing sowie der Begleitung von Veränderungsprozessen. Die Fortführung der Aus- und Weiterbildung und Qualifizierung angehegender Führungskräfte erfolgt durch das berufsbegleitende Studium Master of Business Administration "Strategische Unternehmensführung".



MIKOMI setzt auf eine enge Zusammenarbeit mit Unternehmen und Experten und steht mit den Beratungsangeboten und Events für einen aktiven Wissenschafts-Praxis-Transfer.

6.4 Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen: Weiterbildung im Ergebnis Open Engineering

Die Verwertung der entwickelten Studienangebote im Projekt Open Engineering 2 erfolgt in einer **kombinierten Form des Fakultätsmodells mit einem Professo- renmodell**. Speziell betrifft das den berufsbegleitenden Master Applied Engineering sowie die Zertifikatskurse Applied Engineering.

Im Rahmen der Weiterbildungsangebote werden ange- stellte Professoren der Hochschule im Rahmen einer Neben- tätigkeit tätig sein. Die Weiterbildungsangebote wer- den im Rahmen des Lehrangebots der Fakultät Wirt- schaftsin- genieurwesen eigenständig und direkt im Wei- terbildungsmarkt angeboten. Teilnahmegebühren wer- den von der Fakultät direkt eingenommen. Ein anteiliger Betrag wird an die Hochschule zur Nutzung der Infra- struktur geplant. Die korrekte steuerrechtliche Verein- nahmung der Teilnahmegebühren wird in der Gebüh- renordnung der Hochschule geregelt, stellt allerdings für die Hochschule ein Risiko dar.

Das gewählte Fakultätsmodell wird als Übergangslösung auf dem Weg zur professionellen Ausgestaltung eines Weiterbildungsangebotes in einem In-Institut gesehen, um die Weiterbildungsangebote fakultäts- bzw. instituts- eigenständig zu vermarkten.

7 Ausgestaltung des Geschäftsmodells im Ergebnis Open Engineering 2

Die Verwertung der Ergebnisse OE 2 in einem kombinierten Fakultätsmodell erfolgt zum **Zweck** der

- ⇒ zentralen Vermarktung der Bildungsangebote des Projektes Open Engineering,
- ⇒ Profilierung ausgewählter Bildungs- und Forschungsangebote des Projektes Open Engineering sowie
- ⇒ nachhaltigen Gestaltung der Kooperationsbeziehungen bei den Bildungsangeboten mit externen Partnern, insbesondere Unternehmen, und zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Projektes Open Engineering.

Der Weiterbildungsbereich in der Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen wird zur Erfüllung des Geschäftszweckes Dienstleistungen im Bereich des Bildungsmarketings und -managements, des Innovations- und Forschungsmanagements sowie des Kooperationsmanagements anbieten.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Verwirklichung der Geschäftsidee bilden der Abschluss einer vertraglichen Vereinbarung mit der Hochschule Mittweida über die Ausführung der Aufgaben des Bildungs- und Forschungsmanagement im beschriebenen Dienstleistungsspektrum durch die Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen sowie die Schaffung dafür erforderlicher Rahmenbedingungen und Strukturen in beiden Einrichtungen.

Die Vermarktung der Forschungs- und Bildungsdienstleistungen erfolgt auf vielfältige Weise kombinierter Formen der Angebots- und Werbegestaltung.

Gesetzliche Formalitäten zur Vermarktung der Bildungsangebote werden durch Zulassung und Genehmigung dieser durch die Hochschule z. B. im Rahmen einer Zertifikateordnung der Fakultät geregelt.

Kunden sind u.a.

- Kleine und mittelständische Unternehmen der Wirtschaft in Mittelsachsen und Deutschland,
- Unternehmen der Dienstleistungsbranche, Freiberufler, Verwaltungen und Non-Profit Unternehmen,
- Unternehmen im Bereich Forschung und Entwicklung sowie im Hochtechnologiebereich Deutschlands,
- Führungskräfte des Managements und der Leitung in unterschiedlichsten Fachbereichen von Unternehmen der Wirtschaft, des Dienstleistungsbereiches und der Verwaltungen,

- Akademiker mit ingenieurwissenschaftlicher oder ähnlich gelagerter Vorbildung, die ein berufsbegleitendes postgraduales Bildungsangebot suchen,
- Studierende anderer sächsischer Hochschulen und Universitäten,
- Personen mit beruflichen Veränderungsabsichten durch akademische Aus- und Weiterbildung aus technischen und nicht technischen Branchen,
- langjährige Berufstätige in der Wirtschaft, die eine Karriere- und Entwicklungschance mit der Erreichung eines Hochschulzuganges und der anschließenden Absolvierung eines Studiums an der Hochschule suchen.

Vorhandene Referenzkunden der Fakultät in den bereits seit mehreren Jahren erfolgreich laufenden Praxiskon takten, z. B. durch die jährlich stattfindende Firmenkontaktmesse bieten einen Einstieg in die Kundenarbeit.

Umfangreiche Maßnahmen der **Werbung** werden zur Sicherung eines erfolgreichen Geschäftes geplant. Zu diesen gehören u.a.:

- Erstellung eines Leistungskataloges zur Verortung der Bildungsangebote für unterschiedliche Zielgruppen,
- Flyer, Werbeposter und Messeaufsteller,
- Anzeigen bzw. Artikel in Fachzeitschriften,
- Internetauftritt der Weiterbildungsorganisation,
- Beteiligung an Bildungsmessen und -aktivitäten der Hochschule Mittweida und im regionalen Umfeld,
- aktive Teilnahme und Besuch einschlägiger Fachmessen, Tagungen und Kongresse zur Kontaktpflege und Kundengewinnung.

Große Bedeutung wird auch dem persönlichen Kontakt mit den Studierenden beigemessen, insbesondere durch Aktivitäten wie

- Direktkontakte zu Kunden/Studierenden insbesondere bei deren Aufenthalt vor Ort, aber auch in der Vor- und Nachbereitung der Bildungsmaßnahmen
- Organisation von Absolvententreffen (1*pro Jahr).

Insbesondere die Erreichung der Bekanntheit bei Unternehmen in Mittelsachsen und Deutschland insgesamt wird angestrebt durch

- Kooperation mit und Verortung von Beiträgen auf Webseiten der Wirtschaftverbände wie VEMAS

e.V., Unternehmerverband e.V., IHK, Wirtschaftsförderung Sachsen e.V. u.a.,

- Kontakte zu regionalen Unternehmen im Kontext der Erarbeitung studentischer Arbeiten wie Diplomarbeiten, Bachelor- und Masterarbeiten.

In einem Vergleich der Weiterbildungsangebote der Sächsischen Hochschulen auf Basis einer Benchmark-Analyse im Projekt OE 2¹⁹ i.S. einer **Konkurrenzanalyse** wird deutlich, dass insbesondere die im technischen Bereich angebotenen Weiterbildungen der Hochschule Mittweida in keiner Konkurrenz zu anderen sächsischen Hochschulen stehen:

- Industrial Engineering - Fernstudiengang
- Informationstechnik
- Maschinenbau
- Wirtschaftsingenieurwesen

Zudem gibt es an der Hochschule Mittweida Studienangebote, die bisher auf Alleinstellungsmerkmale in der akademischen Bildung in Sachsen verweisen: Zu diesen gehören sowohl die „Access Courses (Vorbereitungskurs auf die Hochschulzugangsprüfung)“ als Möglichkeit, Studieninteressenten nach längerer Qualifizierungspause den Einstieg in ein Hochschulstudium zu bieten als auch das weiterbildende Studienangebot zum Master of Engineering "Nachhaltigkeit in gesamtwirtschaftlichen Kreisläufen".

Ein direkter **Preisvergleich** der Dienstleistungsangebote mit der Konkurrenz ist aufgrund der Unterschiedlichkeit der Bildungsmaßnahmen in Dauer, Umfang und Ziel nicht möglich. Ein Abriss liegt mit der Benchmark-Analyse vor²⁰.

Der **Nutzen des Angebotes** für potenzielle Kunden liegt in der verbesserten Möglichkeit der Wahrnehmung und Nutzung von Angeboten der akademischen Aus- und Weiterbildung der Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen Hochschule Mittweida. Neueste Ansätze und Ergebnisse der Forschung im Projekt Open Engineering fließen unmittelbar in die Weiterbildung ein und werden so auf kürzestem Wege in die Praxis transferiert.

Insbesondere die an der Fakultät vorhandenen Spezialkenntnisse in den Bereichen Blended Learning sowie Wirtschaftswissenschaft erfahren eine schnellere Anwendbarkeit und Verbreitung in der Praxis. Speziell die Einheit von technischen-technologischen Wissensangeboten und Studiengängen mit managementorientierten und zukunftsbezogenen Themen der Bildungsangebote unterscheidet das Angebot von der Konkurrenz.

Die verfolgte **Preisstrategie** orientiert sich an den in der Region akzeptierten Preisen für Dienstleistungen der Forschung und Weiterbildung. Die Preisbildung wird sowohl auf der Basis von Pauschalen als auch auf der Basis der Kalkulation von Angeboten erfolgen.

Die Preisbildung der Bildungsmaßnahmen unter Einsatz von E-Learning berücksichtigt dabei differenzierte Angebote für unterschiedliche Nutzungsszenarien durch die Studierenden.

In die Beratung und Betreuung der Studierenden bei deren Kostenplanung für die Weiterbildung wird ein Angebot zur Beratung der Förderung der Weiterbildung nach den Richtlinien des ESF etabliert.

Zielgebiete im **Vertrieb** des Dienstleistungsangebotes sind in erster Linie die Region Mittelsachsen, aber auch darüber hinaus Sachsen und alle anderen Bundesländer in Deutschland. Erweitert werden zudem die Möglichkeiten und Wege des Vertriebs im internationalen Bereich, zu denen insbesondere im europäischen Raum Kontakte nach Weißrussland und Russland gesehen werden.

Die **Ausführung der Aufgaben der Weiterbildung** sollte separat durch einzelne Personen erfolgen, die nicht unmittelbar im grundständigen Lehrbetrieb der Hochschule eingebunden sind. Eine ausschließliche Konzentration auf die Aufgaben der Planung, Steuerung und Umsetzung der Aufgaben der Weiterbildung ist zu empfehlen. Neben einer Leitungsaufgabe sind dazu eine Position Mitarbeiter/Assistenz Bildungsmanagement sowie ggf. externes Personal für Projektcontrolling und -abrechnung zu etablieren. Die Unterstützung durch studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte ist von Vorteil.

Die finanztechnischen Regelungen innerhalb der Weiterbildungsorganisation basieren auf einer Einnahmen-Ausgaben-Überschussrechnung. Die **Einnahmen** der Weiterbildungsorganisation basieren auf Einnahmen aus den Studiengebühren pro Studierenden. Zu diesen zählen:

- Preis für Pflichtmodule
- Preis für Wahlpflichtmodule
- Preis für eine Abschlussarbeit (Masterarbeit).

Die Semestergebühren werden separat von der Hochschule erhoben, in Abhängigkeit des Studiums als Gasthörer oder immatrikulierte Studierende.

¹⁹ Ulbrich, C.: Benchmark-Analyse zum wissenschaftlichen Weiterbildungsangebot in Sachsen, 2020

²⁰ s. ebenda

Zur Finanzierung der ersten Bildungsmaßnahmen der Weiterbildungsorganisation ist ein Zuschuss durch die Fakultät bzw. die Hochschule Mittweida zu prüfen.

Weitere Einnahmequellen können sein:

- Einnahmen aus der Betreuung von weiteren Fernstudiengängen und Angeboten postgradualer Weiterbildung an der Fakultät
- Pauschalen der Fakultäten und der Hochschule für die Planung, Organisation und Durchführung von Veranstaltungen
- Einnahmen aus der Beratung und Vermittlung von Unternehmen im Geschäftsfeld Dienstleistungen
- Einnahmen aus der Mitwirkung in Projekten der Forschung bei Partnern der Wissenschaft, Wirtschaft, Dienstleistung u.a.
- Pauschalen aus der Betreuung von Projekten öffentlicher Auftraggeber wie dem BMBF, dem SMWK u.a.

Ausgaben der Weiterbildungsorganisation umfassen

u.a.:

- Anteil der Hochschule (Verwaltung)
- Kosten für Dozenten basierend auf Stundensätzen - differenziert für Präsenzlehre und Blended Learning-Angebote unterschiedlicher Art
- Personalkosten Kundenbetreuung (Mitarbeiter/Assistenz Bildungsmanagement)
- Kosten Marketing/ Werbung
- Kosten für Dienstreisen
- Kosten für Büromaterial, Teilnehmerunterlagen
- sonstige Kosten (Technik (Computer, Drucker), Reparaturen, Porto/ Telefon, Bewirtung/ Catering u.a.).

Im Rahmen einer **Umsatz - und Ertragsvorschau** sollte die jährliche Planung der Ausgaben, basierend auf zu erreichenden Zielvorgaben an Teilnehmenden/Studierenden vorgenommen werden. Diese dient zugleich der betriebswirtschaftlichen Bewertung des Erfolges der Weiterbildungsorganisation in den einzelnen Jahren.

Die größten **Chancen**, die die weitere Entwicklung der Weiterbildungsorganisation positiv beeinflussen könnten, sind

- eine Erhöhung des Stellenwertes der Weiterbildung an der Hochschule Mittweida und entsprechende Verortung einer Gesamtstruktur mit autonom und eigenverantwortlich agierenden Teilstrukturen,
- eine breite Verortung in der Hochschule Mittweida und als Partner für (Weiter-)Bildung und Forschung in der Region Mittelsachsen und in Deutschland sowie bei internationalen Kooperationspartnern,

- eine Zunahme der Weiterbildungsangebote, die durch die Kooperation mit der Hochschule Mittweida entwickelt und erfolgreich vermarktet werden können sowie
- eine erfolgreiche Etablierung von Formen der Kooperation und Zusammenarbeit mit Unternehmen der Wirtschaft.

Als **Risiken** für eine positive Entwicklung der Weiterbildungsorganisation werden gesehen

- fehlende Bereitschaft der Mitarbeiter und Professoren der Fakultäten innerhalb der Hochschule für Aufgaben des Bildungsmanagements einschließlich der Ausführung der Aufgaben des Bildungsmarketing sowie
- fehlende Ressourcen und Interessen der Unternehmen der Wirtschaft und innerhalb der Hochschule zur Nutzung der Studienangebote in ihren spezifischen inhaltlichen und methodischen Ausprägungen (Blended Learning).

Quellenverzeichnis

Brucksch, Michael: Fachexpertise „Geschäftsmodelle in der akademischen Weiterbildung. Entwicklung und Gestaltung von Geschäftsmodellen der akademischen Weiterbildung unter der Spezifik der Einbindung digitalisierter Bildungsangebote“, Dezember 2017 unter <https://www.institute.hs-mittweida.de/webs/iwd/forschung-und-entwicklung/bmbf-projekt-open-engineering-1-foerderphase/endergebnisse/interdisziplinaerestudienplattform.html>, 08.06.2020

Brucksch, Michael: Aspekte des zielgruppenspezifischen universitären Weiterbildungsbedarfs, BASICplus Schriftenreihe, Technische Universität Ilmenau, www.tu-ilmenau.de/basicplus/, 2016

Brucksch, Michael; Hanika, Heinrich: Strukturen für erfolgreiche und nachhaltige F&E-Leistungen in Hochschulen mit Mittelstandsausrichtung, Positionspapier, DHI Deutsches Hochschul-Institut, Köln, 2017

Schewe, Gerhard in Gabler Wirtschaftslexikon, 2017

Deutscher Bildungsrat (Hrsg.): Empfehlungen der Bildungskommission. Strukturplan für das Bildungswesen, Bonn, 1970

Hartl, Kathleen: Berufsbegleitende Weiterbildungsangebote im ingenieurwissenschaftlich-technischen Bereich; BASICplus Schriftenreihe, Technische Universität Ilmenau, www.tuilmenu.de/basicplus/publikationen, 2017

Klaus, Annegret: Konzeption berufsbegleitender wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote im Projekt Open Engineering, 2018 unter <https://www.institute.hs-mittweida.de/webs/iwd/forschung-und-entwicklung/bmbf-projekt-open-engineering-1-foerderphase/veroeffentlichungen.html>, 08.06.2020

Nagel, Bernhard: Das Rechtssystem in der Weiterbildung. In: Krug, Peter; Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Praxishandbuch Weiterbildungsrecht. Köln, März 2007

Kuwan Helmut et al.: Berichtssystem Weiterbildung IX, Bonn 2006, S. 12.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves et al.: Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Campus Verlag 2010, 2011

Statista, Destatis: Internationale Statistik. Statistisches Bundesamt Professoren an deutschen Hochschulen nach Hochschulart 2016, Köln, Juni 2017, abgefragt 12/2017

Ulbrich, Christian: Unternehmensbefragung zur Attraktivität wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote an Hochschulen, 2020 unter <https://www.wi.hs-mittweida.de/forschung/forschungsprojekt-oe-2/ergebnisse/instrumente.html>, 08.06.2020

Ulbrich, Christian: Benchmark-Analyse zum wissenschaftlichen Weiterbildungsangebot in Sachsen, 2020 unter <https://www.wi.hs-mittweida.de/forschung/forschungsprojekt-oe-2/ergebnisse/studienplattform.html>, 08.06.2020