

BUSINESSSTRATEGIE

# Geschäftsmodelle post Corona



Foto: iStock/SeventyFour

**Eine Bestandsaufnahme macht deutlich, welche Optionen für die weitere Arbeit entscheidend sind. Dabei sollten die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Gestaltungsfeldern immer im Blick bleiben.**

**Global agierende Player, veränderte Kundenerwartungen und neue erforderliche Kompetenzen – Weiterbildungsanbieter stehen dank der Digitalisierung aktuell vor einigen großen Herausforderungen. Um diese zu meistern, empfiehlt es sich, das eigene Geschäftsmodell zu überprüfen. So können Anbieter passende Entwicklungswege finden und sich zukunftsfähig aufstellen.**

Mit dem ersten Lockdown Anfang März 2020 ist für viele Bildungsanbieter das bis dahin etablierte Geschäftsmodell mit Fokus auf Präsenzveranstaltungen fundamental infrage gestellt worden. Dies gilt für betriebsinterne Bildungsanbieter ebenso wie für solche, die auf dem freien Markt aktiv sind. Wie sehr Bildungsdienstleister getroffen wurden, haben unter anderem verschiedene Branchenstudien gezeigt, z.B. die Verbandsstudie 2020 vom Wuppertaler Kreis und die Weiterbildungsstudie 2020/21 vom Schweizerischen Verband für Weiterbildung

(SVEB). Die Konsequenzen reichten von abgesagten Terminen über Kurzarbeit, Kündigungen bis hin zu Insolvenzen. Allerdings wurden auch Mitarbeitende mit Profilen im Bereich „Digital“ neu eingestellt.

Aktuell ist noch nicht abzusehen, wie sich die Situation im Hinblick auf Einschränkungen

für persönliche Zusammenkünfte, die ja den Kern von Präsenzangeboten ausmachen, weiterentwickeln wird. Grund genug also, innezuhalten und zu klären, welche Entwicklungsoptionen vorhanden sind.

## Digitalisierung und digitale Transformation

Im Zuge der Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft akzentuieren sich Veränderungen, die auch Bildungsanbieter betreffen – ganz gleich, ob sie unternehmensintern Leistungen erbringen oder extern. Vier Aspekte sind hier besonders wichtig:

- 1. Neue, global operierende Player auf dem Markt für Weiterbildung:** Anbieter von MOOCs wie Coursera (aktuell mehr als 8.000 Kurse und geführte Projekte im Angebot), von Inhalte-Bibliotheken wie LinkedIn Learning (aktuell mehr als 13.000 Kurse im Angebot) oder von Studienprogrammen wie Udacity (aktuell mehr als 200 Studienprogramme bzw. Nanodegrees im Angebot) verändern die Angebotslandschaft nachhaltig. Und dies umso mehr, als ihre digitalen Angebote überall und jederzeit nutzbar sind.
- 2. Veränderte Kundenerwartungen:** Im Zuge der durch die COVID-Pandemie forcierten Digitalisierung haben wir die Flexibilität kennen- und schätzen gelernt, die virtuelle Veranstaltungs-

formate mit sich bringen. Auch wenn das Bedürfnis nach Präsenzformaten vielerorts betont wird: Wenn es darum geht, Termine zu vereinbaren und Reisezeiten einzuplanen, ist der Wunsch nach Flexibilität groß („Ich möchte mich kurzfristig entscheiden, ob ich vor Ort dabei bin oder virtuell“). Und die Möglichkeit, personalisierte, spezifisch auf unsere Bedürfnisse und Präferenzen zugeschnittene Dienstleistungen und Produkte zu nutzen, die wir von Plattformen wie Netflix oder Spotify kennen, erwarten wir zunehmend auch im Bereich der Weiterbildung („Macht es passend für mich!“).

3. **Veränderte Kompetenzerfordernisse:** Kompetenzen für lebenslanges Lernen (Lerntechnik, Lernstrategien), digitale Grundkompetenzen und Kompetenzen zu agilen Methoden und Arbeitstechniken sind im Zuge der Pandemie noch einmal wichtiger geworden, als sie zuvor schon waren.
4. **Veränderte Formate der Kompetenzentwicklung:** Und schließlich haben sich im Zuge der Pandemie auch die Möglichkeiten erweitert, über welche Formate Bildungsdienstleister die Kompetenzen aufseiten der Teilnehmenden bzw. Kunden entwickeln können. Durch Trainerinnen und Trainer geführtes Lernen im virtuellen Klassenzimmer hat sich in der Fläche etabliert, und aktuell wird an vielen Orten daran gearbeitet, Ver-

anstaltungen im Hybrid-Modus umzusetzen.

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen müssen sich Bildungsdienstleister weiterentwickeln. Eine mögliche Entwicklungsrichtung besteht darin, sich digitaler aufzustellen. Dabei ist wichtig, zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation zu unterscheiden. Digitalisierung beinhaltet vor allem, bestehende Leistungsprozesse durch digitale Medien und Technologien zu unterstützen. Hier ist das Ziel, *bestehende* Prozesse schneller, kostengünstiger oder flexibler umzusetzen. Beispielsweise, indem Lernplattformen und digitale Lernmedien wie Videos oder Web Based Trainings eingesetzt werden. Digitale Transformation dagegen beinhaltet eine *tiefgreifendere und koordinierte Veränderung* im Hinblick auf die eigenen Leistungsprozesse, die Interaktion mit den Kunden, die Organisation und das Geschäftsmodell. Beispielsweise, indem verschiedene Partner auf Basis gemeinsam genutzter IT-Infrastruktur und Daten im Rahmen von

virtuellen Aus- oder Weiterbildungsverbänden jeweils eigene Bildungsdienstleistungen erbringen.

### Überprüfen des Geschäftsmodells

Vor dem Hintergrund der angesprochenen Veränderungen und Entwicklungspotenziale ist es an der Zeit, dass Bildungsanbieter ihre aktuelle Grundkonfiguration auf den Prüfstand stellen und Potenziale für die Weiterentwicklung identifizieren. Vereinfacht gesagt beinhaltet das Geschäftsmodell einer (Bildungs-)Organisation Festlegungen zu den folgenden vier Elementen (siehe Grafik):

1. Wer sind unsere Kundengruppen?
2. Was beinhaltet unser Angebots-/Leistungsportfolio für diese Kundengruppen?
3. Wie erbringen wir unsere Bildungsdienstleistungen?
4. Welche Werte erzeugen wir für unsere Auftraggeber bzw. welchen *Ertrag* realisieren wir aus unseren Bildungsdienstleistungen?

### Wen bedienen wir? Kundengruppen

Im Fall von Bildungsdienstleistern können sich die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden bzw. Teilnehmenden je nach Beschäftigungsprofil, Qualifikationsprofil, Bildungshistorie, Entwicklungszielen, Medienkompetenzen, Medienpräferenzen, zeitlicher Flexibilität oder Aufgaben im Bereich Familie/Betreuung stark unterscheiden. Für Bildungsdienstleister ist es daher wichtig, die adressierten Zielgruppen sowie ihre Bedürfnisse und Erwartungen gut zu kennen. Ein diesbezüglich bewährtes Vorgehen besteht darin, für die wichtigsten Zielgruppen systematisch Nutzermodelle (sogenannte Personas) zu definieren. Solche Nut-

zermodelle beinhalten beispielsweise Aussagen zu den Gründen für eine Weiterbildung, zu den damit verbundenen Zielen und zu den daraus resultierenden konkreten Bedürfnissen.

**Entwicklungs- und Gestaltungsoptionen:** Je besser es gelingt, die wichtigsten Zielgruppen über solche Nutzermodelle zu erfassen, desto leichter fällt es, diese immer vor Augen zu haben und die (Weiter-)Entwicklung von Angeboten und Leistungen entsprechend auszurichten. Ein Beispiel dazu: Wenn „Karsten Kwereinsteiger“ bzw. „Karin Kwereinsteigerin“ eine wichtige Kundengruppe für einen Bildungsdienstleister sind, dann ist es wichtig, die eigenen Bildungsdienstleistungen auf deren Anliegen etwa bezüglich Orientierungswissen, fachlicher Grundlagen und berufliche Netzwerkentwicklung hin auszurichten und zu gestalten.

### Was bieten wir? Angebots- und Leistungsportfolio

Ein zweiter wichtiger Gestaltungsbereich für Bildungsdienstleister ist das Angebots- und Leistungsportfolio.

Hier geht es zunächst einmal darum, festzulegen, welche Arten von Kompetenzen aufseiten der Kundinnen und Nutzer entwickelt werden sollen. Bildungsanbieter können hier unterschiedlich breit aufgestellt sein. Ihr Angebotsportfolio kann fachliche Kompetenzen, überfachliche Kompetenzen, Führungskompetenzen, sogenannte Zukunftskompetenzen oder auch regulatorisch geforderte Kompetenzen bzw. Kompetenznachweise umfassen.

Des Weiteren können sich Bildungsdienstleister im Hinblick auf die Wertschöpfungstiefe ihres Angebots unterscheiden. Mögliche Angebotsbereiche sind: 1. Beratung zu Planung und Umsetzung von Kompetenzentwicklung, 2. Entwicklung von Kompetenzmodellen und Kompetenzprofilen, 3. Kompetenzdiagnostik und Kompetenzvalidierung, 4. Angebote zur Kompetenzentwicklung.

Und schließlich können sich Bildungsdienstleister darin unterscheiden, welche Formate der Kompetenzentwicklung sie anbieten. In der Regel sind dies bisher trainergeführte Formate, entweder im physischen oder im virtuellen Kursraum (VC). Darüber hinaus sind aber viele weite-

re Formen der Kompetenzentwicklung möglich:

1. selbstgesteuertes Lernen mit (digitalen) Bibliotheken und Lernmedien (Bücher, Skripte, E-Tutorials, Videos etc.),
2. moderierte Lern- und Reflexionsprozesse im Arbeitsfeld (Retrospektiven, Coaching Sessions, kollegiale Fallberatung etc.),
3. Lernen im Prozess der Arbeit (Praktika, Abordnungen, Arbeitsplatztausch, Entwicklungsprojekte etc.),
4. Lernen von und mit Peers (Camps, Communities, Erfa-Gruppen, WOL-Circles etc., sowohl im physischen als auch im virtuellen Raum),
5. „Performance Support“-Lösungen bzw. Lösungen für „Digital Adoption“ (kontextsensitive Arbeitshilfen).

**Entwicklungs- und Gestaltungsoptionen:** Ein Format, das aktuell viel diskutiert wird, sind hybride Veranstaltungen, bei denen Teilnehmende vor Ort im physischen Kursraum *und* auf Distanz via Konferenzschaltung teilnehmen können. Über ein solches Format können entfernte Personen oder auch von Krankheit bzw. Quarantäne betroffene Personen eingebunden werden. Ziel muss dabei sein, das Setting so integrativ wie möglich zu gestalten, sodass alle Teilnehmenden die gleichen Partizipationsmöglichkeiten haben. Dies ist durchaus anspruchsvoll (mehr dazu siehe Link im Servicekasten).

### Wie erbringen wir unsere Bildungsdienstleistungen?

Bildungsdienstleister treten ihren Kunden häufig primär in der Rolle als An-

## 4 Elemente des Geschäftsmodells



Quelle: Gassmann / Frankenberger / Csik: Geschäftsmodelle entwickeln. 2. Aufl., Hanser 2017, S. 7 (angepasst)

bieter gegenüber. Daneben gibt es aber verschiedene weitere Rollen, in denen sie Leistungen erbringen können:

1. **Berater/Center of Competence:** In dieser Rolle kann die Beratung, beispielsweise zu künftigen Kompetenzanforderungen oder zu Strategien für deren Umsetzung, im Vordergrund stehen (Berater). Oder aber die Definition von Prozessen oder die Wahrung von Qualitätsstandards (Center of Competence).
2. **Maklerin/Kuratorin:** Hier geht es um Aufgaben im Zusammenhang mit der Sichtung von externen Anbietern bzw. (frei) verfügbaren Lernressourcen, der Prüfung auf Passung mit internen Zielgruppen, der Vertragsgestaltung und der Aufbereitung bzw. Bereitstellung von Zusammenstellungen von Inhalten (Curated Content).
3. **Befähiger/Veränderungsbegleiter:** Bei dieser Rolle steht häufig die Befähigung von Menschen für selbstregulierte Lern- und Entwicklungsprozesse im Vordergrund (Lerntechnik, Lernstrategie, Selbstmotivation, Reflexionsfähigkeit, Umgang mit Schwierigkeiten im Lernprozess). Alternativ oder ergänzend kann auch das Befähigen von Zielgruppen für das eigenständige Erstellen und Bereitstellen von Wissens- und Lernressourcen stehen (User Generated Content).
4. **Partnerin für Service und Administration:** Neben der eigentlichen Bildungsadministration (z.B. Teilnehmenden-Verwaltung) kann diese Rolle auch Aufgaben im Bereich Konzeption, Realisation und Management von (digitalen) Lernarchitekturen um-

fassen. Im Zuge der Digitalisierung erhöht sich die Zahl der verfügbaren und genutzten Plattformen und Werkzeuge, mit denen Bildungsprozesse unterstützt werden: Lernplattformen (LMS, LXP), Autorenlösungen, Content-Management- und Device-Management-Plattformen (z.B. für Klassen-Sets von Tablet-PCs oder für VR-Brillen), Plattformen für Coaching und Mentoring, Plattformen für das Transfer-Management, Plattformen und Werkzeuge für Kompetenz-Diagnostik und E-Assessment, Plattformen und Werkzeuge für das Management von Prozessdaten und für Learning Analytics usw. Die Konzeption, die Entwicklung und das Management von solchen Lernarchitekturen – unter Berücksichtigung relevanter Standards wie SOAP, LTI, SCORM und gegebenenfalls in Abstimmung mit internen oder externen IT-Dienstleistern – ist eine anspruchsvolle Aufgabe.

**Entwicklungs- und Gestaltungsoptionen:** Es ist zu erwarten, dass sich dieser Rollen-Mix im Zuge der Digitalisierung verändern wird. Vor dem Hintergrund

## SERVICE

» **Christoph Meier: Hybride Präsenzveranstaltungen in der Weiterbildung – ein Beispiel und Erfolgsfaktoren. Erfahrungsbericht auf der scil-Website: [bit.ly/3FKEzuC](https://bit.ly/3FKEzuC)**

der oben bereits angesprochenen global tätigen Anbieter von MOOCs und digitalen Bibliotheken sowie der Entwicklungen im Bereich Open Educational Resources (OER) ist zu erwarten, dass die Rolle „Anbieter“ weniger wichtig wird bzw. weniger Potenzial bietet. Demgegenüber werden Rollen wie „Makler“ und „Befähiger“ voraussichtlich wichtiger werden und mehr Ressourceneinsatz erfordern.

## Welchen Wert stiften wir? Wie erzeugen wir Erträge?

Der letzte Gestaltungsbereich des Geschäftsmodells betrifft den Nutzen von bzw. die Erträge aus den erbrachten Bildungsdienstleistungen. Hierzu gehören Aspekte, die zum Teil enge Verbindungen zu den anderen Gestaltungsbereichen – insbesondere dem Wie – aufweisen. Dies gilt beispielsweise für die Kombination von unterschiedlichen Kommunikationskanälen im Marketing (Multi-Channel-Marketing) oder für die Neugestaltung von Wertketten (welche Aufgaben im Leistungsprozess werden selbst erbracht, welche durch Partner?). Für interne Bildungsdienstleister sind die Themen Evaluation und Berichterstattung wichtig: Wie evaluieren wir den Nutzen unserer Leistungen, und wie setzen wir eine systematische Bildungsberichterstattung auf? Für Bildungsdienstleister, die am Markt aktiv sind, geht es darum, das Ertragsmodell zu überprüfen und anzupassen.

Im Zuge der Veränderung des Angebotsportfolios wird es zunehmend aufwendiger, jede Ein-

zelleistung separat zu buchen und zu verrechnen. So rücken Abo-Modelle ins Blickfeld.

**Entwicklungs- und Gestaltungsoptionen:** Im Zuge der Veränderung des Angebotsportfolios weg von großen Präsenzveranstaltungen (z.B. Tagesseminare) hin zu einem breiten Portfolio von Formaten (z.B. 90-minütige Workouts in Präsenz bzw. online, moderierte Lernzirkel, kuratierte digitale Ressourcensammlungen, Quiz-Apps etc.) wird es zunehmend aufwendiger oder gar nicht mehr tragbar, jede Einzelleistung separat zu buchen und zu verrechnen. Damit rückt die Gestaltung von Abo-Modellen mit verschiedenen Inhalten ins Blickfeld. Solche Abo-Modelle bringen wiederum neue Herausforderungen mit sich im Hinblick auf die Preisgestaltung und die Kommunikation der enthaltenen Leistungen.

### Wo beginnen und wie vorgehen?

Die hier skizzierten vier Gestaltungsfelder (Wer? – Kundengruppen; Was? – Leistungsportfolio; Wie? – Rollen, Prozesse, Infrastrukturen; Wert? – Nutzen und Erträge) sind miteinander verknüpft und sollten zusammen betrachtet werden. In der konkreten Umsetzung empfiehlt es sich, Schritt für Schritt vorzugehen. In einem ersten Schritt ist es sinnvoll, eine Bestandsaufnahme zu allen vier Feldern durchzuführen.

► **Wer? – Kundengruppen:** Welche Kundengruppen stehen aktuell für uns im Vordergrund? Wo gibt es Potenzial bzw. welche Gruppen sollten wir intensiver adressieren? Was genau sind die Erwartungen der verschiedenen Kundengruppen an Bildungsdienst-

leistungen? Kennen wir diese gut genug oder sollten wir mit diesen stärker im Gespräch sein?

► **Was? – Angebots- und Leistungsportfolio:** Wie strukturiert sich aktuell unser Angebots- bzw. Leistungsportfolio? Zu welchen Inhalten/Themen/Kompetenzbereichen bieten wir Leistungen an? Auf welchem Niveau? In welchen Formaten? Fokussieren wir die Kompetenzentwicklung oder bieten wir auch vor- oder nachgelagerte Dienstleistungen im Bereich Kompetenzmanagement (Kompetenzmodelle und -profile, Skill-Gap-Analysen, Kompetenz-Validierung etc.)?

► **Wie? – Leistungserbringung:** In welcher Rolle treten wir heute unseren Kundinnen und Kunden gegenüber – als Bildungsanbieter? Welche weiteren Rollen nehmen wir bisher punktuell vielleicht nicht systematisch ein – Maklerin/Kuratorin von extern verfügbaren Lernangeboten und -ressourcen? Lernberaterin und Lerncoach für verschiedene Formen von Peer- bzw. Circle Learning? Über welche dieser Rollen können wir uns mit Blick auf künftig zu adressierende Kundengruppen und künftige Angebotsformate besonders gut profilieren? Dann: Welche unserer Leistungsprozesse müssen überarbeitet, vereinfacht oder automatisiert

werden? Können wir die Potenziale beispielsweise der Personalisierung von Angeboten oder der Automatisierung im administrativen Bereich ausschöpfen oder braucht es dazu eine Weiterentwicklung unserer Plattformen und Werkzeuge?

► **Wert? – Nutzen und Erträge:** Wie zeigen wir aktuell den mit unseren Bildungsdienstleistungen erzeugten Nutzen auf? Wie können wir wichtige Anspruchsgruppen diesbezüglich besser bedienen, beispielsweise mit spezifisch auf verschiedene Zielgruppen zugeschnittenen Reports? Welche Ertragsströme stehen aktuell im Vordergrund? Können und sollen diese diversifiziert werden? Über welche innovativen Modelle der Varianten-Bildung, der Bündelung von Leistungen oder der Preisgestaltung können wir Erträge ausweiten?

Im Zuge einer solchen Bestandsaufnahme wird deutlich werden, welche Felder und Optionen für die weitere Arbeit im Vordergrund stehen sollten. Diese werden dann vertieft bearbeitet. Dabei sollten nicht nur die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Gestaltungsfeldern immer im Blick bleiben, sondern auch die bisherigen Stärken der eigenen Bildungsorganisation, auf denen man aufbauen kann.

**Christoph Meier** ■



**Der Autor:** Dr. Christoph Meier leitet das swiss competence centre for innovations in learning (scil) an der Universität St.Gallen. scil unterstützt Bildungsverantwortliche und -organisationen bei der Bewältigung der digitalen Transformation. Projektberichte und Publikationen von scil finden sich auf [www.scil.ch](http://www.scil.ch).