
Themenheft Nr. 28: Tagungsband: Bildung gemeinsam verändern: Diskussionsbeiträge und Impulse aus Forschung und Praxis. Herausgegeben von David Meinhard, Valentin Dander, Andrea Gumpert, Christoph Rensing, Klaus Rummler und Timo van Treeck.

Geschäftsmodelle für digitale Bildungsangebote am Beispiel von xMOOCs

Anregungen für die wissenschaftliche Weiterbildung?!

Oliver B. T. Franken

Zusammenfassung

Dieser Beitrag beleuchtet Geschäftsmodelle für xMOOCs. Zugrunde liegen Befunde einer Studie für die Plattformbetreiber Coursera, Udacity, edX und iversity. Aus Sicht des Hochschulmanagements offerieren xMOOCs Anregungen für Gestaltung, Finanzierung und Marketing von wissenschaftlicher Weiterbildung. Für eine abschliessende Betrachtung der Mehrwerte von xMOOCs ist es zu früh. Es fehlen Belege.

Business models for MOOC platform providers in digital education using the example of xMOOCs. Stimulations for academic further education?!

Abstract

This contribution focuses on business models for xMOOCs. It is based on findings from a study on the platform providers Coursera, Udacity, edX and iversity. From a higher education management perspective, xMOOCs offer stimulations for the design, funding and marketing of academic further education. Final conclusions on benefits from xMOOCs cannot be foreseen, yet, since the lack of further evidence.

Einleitung

Massive Open Online Courses, sogenannte MOOCs, sind seit einigen Jahren populär diskutierte Formate für digitale Bildungsangebote¹. Spannend sind zwei Aspekte:

- die Verwendung von xMOOCs wird für die Digitalisierung und Ökonomisierung von wissenschaftlicher Aus- und Weiterbildung thematisiert (vgl. Bischof und von Stuckrad 2013; Europäische Kommission 2013; Schulmeister 2013; Ruth 2013);
- am Bildungsmarkt positionieren sich profit- und gemeinwohlorientierte Organisationen, die Venture Capital erhalten und MOOC-Plattformen betreiben (vgl. bmp media investors 2012; Moody's Investors Service 2012; Bershadskyy, Bremer und Gaus 2013).

1 Im Beitrag werden nur xMOOCs adressiert. Zur Begriffsklärung vgl. Schulmeister (2013).

Hieraus ergeben sich aus Sicht des Hochschul- und Bildungsmanagements zwei Fragen:

1. Welche Verwendungsmöglichkeiten offerieren xMOOCs der wissenschaftlichen Weiterbildung?
2. Mit welchen Geschäftsmodellen wollen die Betreiber der Plattformen *Coursera*, *edX*, *Udacity* und *iversity* reüssieren?

Hier setzt dieser Beitrag an. Für die Beantwortung dieser zweiten Frage liegen Befunde einer eigenen Studie zugrunde. Diese wurde am Medienzentrum der TU Dresden im ESF-Projekt Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der postgradualen Weiterbildung² durchgeführt.

Ausgewählte Potentiale und Risiken von xMOOCs

Für das strategische Management von Hochschulen und wissenschaftlicher Weiterbildung sind Potentiale und Risiken von xMOOCs bedeutsam. Für Hochschulleitungen ist zu vermerken, dass xMOOCs helfen strategische Ziele zu erreichen, bspw. für Marketing oder Weiterbildung (vgl. Bischof und von Stuckrad 2013; Hanft und Knust 2008). Für das Weiterbildungsmanagement werden erwachsenenpädagogische und betriebswirtschaftliche Tätigkeiten durchgeführt. Diese beziehen sich z. B. auf Gestaltung, Finanzierung und Vermarktung der Angebote (vgl. Faulstich et al. 2007; Herm et al. 2003; DGWF 2005). xMOOCs diversifizieren als Format für E-Learning- und Blended Learning-Angebote die Angebotsportfolios. Denkbar sind Angebote, die sich aus didaktischer Sicht z. B. für die Vermittlung von standardisierten Informationen eignen, z. B. für Grundlagen. Hierfür werden mediendidaktisch fundierte Konzepte benötigt, z. B. flipped classroom-Konzepte. Diese vereinen Mehrwerte online- und präsenzbasierter Formate, z. B. um örtlich und zeitlich flexible Angebote für Berufstätige bereitzustellen. Zudem offeriert die mehrfache Nutzbarkeit von digitalen Angeboten ökonomische Potentiale. Ferner präsentieren sich xMOOCs als Marketinginstrument (vgl. Bischof und von Stuckrad 2013; Schulmeister 2013; Vollmer 2013a, 2013b). Demgegenüber werden Risiken z. B. von US-amerikanischen Lehrenden darin gesehen, dass die Implementierung von xMOOCs zum Abbau des wissenschaftlichen Personals führt, wenn die Teilnahme an Präsenzveranstaltungen und xMOOCs rechtlich gleichgestellt wird (vgl. Bischof und von Stuckrad 2013; Schulmeister 2013). Dies führt auch an deutschen Hochschulen zu Vorbehalten.

2 Befunde dieser Studie wurden z. T. bereits publiziert (vgl. z. B. Franken, Fischer und Köhler 2014).

Forschungsmethodisches Vorgehen

Zur Exploration der ökonomischen Potentiale von xMOOCs wurde von Januar bis Juni 2014 eine Fallstudie durchgeführt. Diese Studie analysiert Geschäftsmodelle von vier Betreibern von MOOC-Plattformen auf Grundlage von Dokumenten- und Inhaltsanalysen (vgl. Mayring 2002, 2003). Hierfür wurden Selbst- und Fremddarstellungen der Betreiber mit einem selbst erstellten Kategoriensystem analysiert und Hinweise auf Geschäftsmodelle für den Betrieb der Plattformen verglichen. Für die deduktive Konstruktion dieser Kategorien wurde das Konzept von Euler, Seufert und Zellweger (vgl. 2006) gewählt, weil diese einen Bezugsrahmen für die Entwicklung von Geschäftsmodellen für E-Learning-Angebote an Hochschulen postulieren. 4 Merkmale werden hierfür benannt: «Produkt-Markt-Kombination», «Wertschöpfungsprozesse», «Marktpositionierung» und «Finanzierung/Erträge» (ebd., 87). Diese geben darüber Auskunft, wie es Unternehmen schaffen Gewinne zu erwirtschaften (ebd.).

Geschäftsmodelle für MOOC-Plattformen

Nachfolgend wird für Betreiber von MOOC-Plattformen die Ausgestaltung dieser vier oben genannten Merkmale von Geschäftsmodellen für E-Learning-Angebote skizziert.

Digitale Bildungsdienstleistungen

Für alle Plattformen ist zu konstatieren, dass diese für verschiedene Themen eine hohe Anzahl an xMOOCs vorhalten. Die Befunde zeigen, dass der Betreiber von *Coursera* mit 25 Themen und 851 xMOOCs als grösster Anbieter heraussticht³. Weiterhin ist zu vermerken, dass die drei US-amerikanischen Plattformbetreiber Angebote offerieren, die aus mehreren miteinander verknüpften xMOOCs bestehen, z. B. die «Spezialisations» bei *Coursera*⁴. Diese xMOOCs schliessen in der Regel mit einem Zertifikat des Betreibers ab. Darüber hinaus offerieren *edX*⁵ und *iversity*⁶ xMOOCs. Bei diesen erwerben Teilnehmende hochschulkompatible Credit Points. Überdies hat *Udacity* in Kooperation mit einer US-amerikanischen Hochschule einen xMOOC-basierten Master-Studiengang im Portfolio^{7,8}.

3 Alle in den Fussnoten genannten Hyperlinks wurden am 15. März 2017 erneut überprüft und durchgestrichen, wenn sie nicht mehr aktiv sind. <https://www.coursera.org/courses>.

4 https://www.coursera.org/specializations?utm_medium=topnav.

5 <https://www.edx.org/course/harvardx/harvardx-cs50x-introduction-computer-1022#.U85ZaLHmfWx>.

6 <https://iversity.org/pages/moocs-for-credit>; <https://iversity.org/pages/support>.

7 <http://www.fastcompany.com/3021473/udacity-sebastian-thrun-uphill-climb>.

8 <https://www.udacity.com/courses#!/georgia-tech-masters-in-cs>.

Wertschöpfungsprozesse: Erstellung, Vermarktung

Die Wertschöpfung von der Konzeption bis zur Teilnahmezertifizierung erfolgt arbeitsteilig. Es gibt keinen Betreiber, der alle Tätigkeiten durchführt (vgl. Keating 2002). Die Konzeption und Erstellung von xMOOCs erfolgt durch Kooperationen mit Hochschulen bzw. bei *Udacity* auch mit Unternehmen. Die Inhalte referieren Mitarbeiter/innen von Hochschulen/Unternehmen (vgl. Rensing 2013; Schulmeister 2013)⁹. Die fertigen xMOOCs werden von den Betreibern akkumuliert und vermarktet. Hierfür stellen diese technische Infrastruktur und z. T. kostenpflichtige zusätzliche Dienstleistungen. Alle Betreiber offerieren z. T. kostenpflichtige xMOOCs und weitere Dienstleistungen, z. B. Projekte, Betreuung, Zertifizierung und Vermittlung von Arbeitskräften (vgl. Dellarocas und Van Alstyne 2013; Loviscach und Wernicke 2013)^{10,11,12,13}. Diese Dienstleistungen führen Betreiber bzw. Kooperationspartner wie z. B. Hochschulen durch¹⁴.

Marktpositionierung: Kooperationen für wissenschaftliche und betriebliche Angebote

Alle Anbieter adressieren mit ihren xMOOCs den akademischen Bildungsbereich. Überdies fokussiert der Betreiber von *Udacity* stärker den betrieblichen (Weiter-)Bildungsbereich¹⁵. Hierfür knüpfen alle Betreiber für die Erstellung von xMOOCs strategische Partnerschaften mit (Lehrenden an) Hochschulen. Die Quantität variiert bei den Betreibern, während *Coursera* eine hohe Anzahl an Kooperationen anstrebt, kooperieren *Udacity* und *edX* mit ausgewählten Hochschulen (vgl. Schulmeister 2013; Rensing 2013). Zudem kooperieren einige Betreiber, insbesondere *Udacity* und *edX* mit Profit- bzw. Non-Profit-Organisationen, um xMOOCs zu erstellen¹⁶. Bei den meisten Anbietern erfolgt die Zertifizierung der Teilnahme kooperativ, bspw. bei *iversity*¹⁷.

Finanzierung: Eigenkapital, Fremdkapital und Einnahmen

Die Finanzierung der Geschäftsideen begann mit Eigenkapital der Gründer und akquiriertem Fremdkapital von privaten und öffentlichen Investoren in Millionenhöhe. Z. B. erhielten die Gründer der Plattform *iversity* öffentliche Mittel aus einem

9 <https://www.udacity.com/faq>.

10 <http://www.fastcompany.com/3021473/udacity-sebastian-thrun-uphill-climb>.

11 <http://www.gilfuseducationgroup.com/wp-content/uploads/university-of-michigan-coursera-fully-executed-agreement.pdf>.

12 http://chronicle.com/article/How-EdX-Plans-to-Earn-and/137433/?cid=wc&utm_source=wc&utm_medium=en.

13 <https://www.udacity.com/course-experience#coaches>.

14 <https://iversity.org/de/pages/support>; <https://iversity.org/pages/moocs-for-credit>.

15 <https://www.udacity.com/organizations>; <https://www.udacity.com/corporate-training>.

16 <https://www.edx.org/schools-partners#membership>.

17 <https://iversity.org/de/pages/support>.

EXIST-Gründerstipendium und aus einem Fonds für Unternehmensgründungen¹⁸. Darüber hinaus überzeugte dieser deutsche Betreiber private Investoren wie die *bmp media investors AG* oder die *T-Venture Holding GmbH*¹⁹. Um sich am Bildungsmarkt zu etablieren, haben diese US-amerikanischen Betreiber ungleich höhere finanzielle Ressourcen, z. B. hat die Geschäftsführung von *Coursera* in den ersten zwei Jahren mehr als \$ 50 Mio. USD von privaten Investoren eingeworben. Die *edX*-Betreiber stellten Eigenkapital in Höhe von \$ 60 Mio. USD bereit (vgl. Schulmeister 2013)²⁰. Für die Finanzierung des Betriebs greifen die Betreiber auf Eigen- und Fremdkapital, sowie auf Einnahmen aus der Bereitstellung und Durchführung von xMOOCs zurück. Welche Bedingungen die Betreiber mit Hochschulen und Unternehmen für die (Re-)Finanzierung der Erstellung, Bereitstellung und Durchführung aushandeln, bleibt weitgehend intransparent. Es liegen Befunde für die Betreiber *Coursera*, *edX* und *Udacity* vor. Hochschulen und Unternehmen bezahlen die Kosten für die Erstellung, Bereitstellung und Durchführung und erhalten dafür einen Teil der Einnahmen zurück, die Interessierte für kostenpflichtige zusätzliche Dienstleistungen oder für kostenpflichtige xMOOCs an die Betreiber bezahlen^{21,22}, oder sie erhalten betriebliche Weiterbildungsangebote und Vorschläge für Personal (vgl. Dellarocas und Van Alstyne 2013; Loviscach und Wernicke 2013; Ruth 2013; Schulmeister 2013)²³. Einnahmen resultieren für diese Betreiber aus Gebühren für kostenpflichtige zusätzliche Dienstleistungen in kostenlosen xMOOCs, bspw. erzielt der Betreiber von *iversity* Einnahmen mit der Durchführung von Online- und Präsenzprüfungen. Teilnehmenden in kostenlosen xMOOCs werden benotete Zertifikate für 49 € bzw. 99 € oder Zertifikate mit ECTS für 129 € bzw. 149 € in Rechnung gestellt²⁴. Als einziger Betreiber bietet *Udacity* auch kostenpflichtige xMOOCs an. In der Regel fallen Gebühren von \$ 100 bis \$ 200 USD monatlich an²⁵.

Zusammenführung und Ausblick

Die weltweite Erstellung und Verwendung von xMOOCs zeigt, dass diese ein Trend im E-Learning sind. Diese leisten im informellen und formellen, bspw. schulischen, betrieblichen oder wissenschaftlichen Kontext einen Beitrag zum Lifelong Learning. Die Befunde dieser Studie zeigen, dass die Anschubfinanzierung der Plattformen durch

18 <https://iversity.org/de/pages/about>; <http://www.fruehphasenfonds-brandenburg.de/>.

19 <http://www.t-venture.com/portfolio>.

20 http://chronicle.com/article/mayor-players-in-the-mooc/138817/#disqus_thread.

21 <http://www.gilfuseducationgroup.com/wp-content/uploads/university-of-michigan-coursera-fully-executed-agreement.pdf>.

22 http://chronicle.com/article/How-EdX-Plans-to-Earn-and/137433/?cid=wc&utm_source=wc&utm_medium=en.

23 <http://www.fastcompany.com/3021473/udacity-sebastian-thrun-uphill-climb>.

24 <https://iversity.org/pages/enrolments-revenue>; <https://iversity.org/de/pages/support>.

25 <https://www.udacity.com/courses#!all>; <https://www.udacity.com/what-we-offer>.

Eigen- und Fremdkapital von privaten und öffentlichen Financiers erfolgt, und dass die Betreiber zunehmend Einnahmen durch kostenpflichtige xMOOCs und zusätzliche Dienstleistungen erzielen. Die Verwendung von xMOOCs setzt die Entwicklung und Verwendung von didaktischen Konzepten für die Nutzung von digitalen Lernmedien voraus. Damit sind z. B. für deutsche Hochschulen Herausforderungen verbunden²⁶. Darüber hinaus beleben xMOOCs das Hochschul- und Bildungsmarketing und offerieren ökonomische Mehrwerte und Chancen für Kooperationen. Aktuelle Projekte wie *MOOC@TU9* zeigen die Bereitschaft von Hochschulleitungen, die Digitalisierung und Vermarktung wissenschaftlichen Bildungsdienstleistungen voranzutreiben. Dies ist für den Ausbau der wissenschaftlichen Weiterbildung förderlich (vgl. z. B. Herm et al. 2003). Gegenwärtig ist unklar, wie sich dieser Trend in 5 bis 10 Jahren entwickeln (vgl. Fischer et al. 2014), inwieweit die skizzierten Geschäftsmodelle für MOOC-Plattformen langfristig wirtschaftlich tragfähig sind und welche Geschäftsmodelle deutsche Hochschulen wählen. Für diese Fragen sind weitere Beobachtungen notwendig.

Literatur

- Bischof, Lukas, und Thimo von Stuckrad. 2013. *Die digitale (R)evolution?* Gütersloh: CHE. http://www.che.de/downloads/CHE_AP_174_Digitalisierung_der_Lehre.pdf.
- Bershadskyy, Dimitri, Claudia Bremer, und Olaf Gaus. 2013. «Bildungsfreiheit als Geschäftsmodell: MOOCs fordern die Hochschulen heraus.» In *eLearning zwischen Vision und Alltag*, herausgegeben von Claudia Bremer und Detlef Krömker, 33-44. Münster u.a.: Waxmann.
- bmp media investors AG. 2012. *Geschäftsbericht 2011*. <http://www.mediainvestors.de/sites/mediainvestors.de/files/imce/bmpGB2011D.pdf>.
- Dellarocas, Chrysanthos, und Marshall Van Alstyne. 2013. «Money Models for MOOCs.» *Communications of the ACM*, 2013 (8): 25-28.
- DGWF (2005): *Perspektiven wissenschaftlicher Weiterbildung in Deutschland aus Sicht der Einrichtungen an Hochschulen*. Wien.
- Euler, Dieter, Sabine Seufert, und Franziska Zellweger. 2006. «Geschäftsmodelle zur nachhaltigen Implementierung von eLearning an Hochschulen.» In *E-Learning Geschäftsmodelle und Einsatzkonzepte. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Special Issue*, herausgegeben von Michael H. Breitner und Günter Fandel, 85-103. Wiesbaden: Gabler.
- Faulstich, Peter, Gernot Graeßner, Ursula Bade-Becker, und Bianca Gorys. 2007. «Länderstudie Deutschland.» In *Weiterbildung und lebenslanges Lernen an Hochschulen. Eine internationale Vergleichsstudie zu Strukturen, Organisation und Angebotsformen*, herausgegeben von Anke Hanft und Michaela Knust, 85-188. Münster: o.A.

26 <http://www.sueddeutsche.de/bildung/online-vorlesungen-trend-mit-zweifeln-1.2428891>.

- Fischer, Helge, Linda Heise, Matthias Heinz, Kathrin Möbius, und Thomas Köhler. 2014. «Trends der digitalen Lehre. Befunde einer Analyse des wissenschaftlichen Fachdiskurses.» In *Online Communities: Technologies and Analyses for Networks in Industry, Research and Education*, herausgegeben von Thomas Köhler und Nina Kahnwald, 5-16. Dresden: TUDpress.
- Franken, Oliver, Helge Fischer, und Thomas Köhler. 2014. «Geschäftsmodelle für digitale Bildungsangebote.» In *Lernräume gestalten – Bildungskontexte vielfältig denken*, herausgegeben von Klaus Rummler, 280-290. Münster: Waxmann. URN:urn:nbn:de:0111-pe-docs-101064.
- Hanft, Anke, und Michaela Knust. 2008. «Wissenschaftliche Weiterbildung: Organisation und Geschäftsfelder im internationalen Vergleich.» *Report Zeitschrift für Weiterbildungsfor-schung*, 2008 (1): 30-41.
- Herm, Beate. Claudia Koepernik, Verena Leuterer, Katrin Richter, und Andrä Wolter. 2003. *Lebenslanges Lernen und Weiterbildung im deutschen Hochschulsystem*. Dresden: o.A.
- Europäische Kommission (2013): *Europäische Hochschulbildung in der Welt*. Brüssel: EU-Kommission.
- Keating, Michael (2002): «Geschäftsmodelle für Bildungsportale – Einsichten in den US-amerikanischen Markt.» In *E-Learning. Märkte, Geschäftsmodelle, Perspektiven*, herausgegeben von Ulrike Bentlage et al., 57-78. Gütersloh: Bertelsmann.
- Loviscach, Jörn, und Sebastian Wernicke. 2013. «Zwei MOOCs für Udacity.» In *MOOCs – Massive Open Online Courses. Offene Bildung oder Geschäftsmodell?*, herausgegeben von Rolf Schulmeister, 81-100. Münster: Waxmann.
- Mayring, Philip. 2002. *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. Weinheim/Basel: Beltz.
- Mayring, Philip. 2003. *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim/Basel: Beltz.
- Moody's Investors Service (2012): *Shifting Ground: Technology Begins to Alter Centuries-Old Business Model for Universities*. http://www.etsu.edu/125/taskforces/Programs_and_Opportunities/documents/MOOC.pdf.
- Ruth, Stephen. 2013. «Can MOOCs Help Reduce College Tuition?» *Ubiquity*, 2014 (Juli), doi:10.1145/2591685.
- Rensing, Christoph. 2013. «MOOCs – Bedeutung von Massive Open Online Courses für die Hochschullehre.» *PIK – Praxis der Informationsverarbeitung und Kommunikation*, 36 (2): 141-145. <ftp://ftp.kom.tu-darmstadt.de/papers/Ren13.pdf>.
- Schulmeister, Rolf. 2013. «Der Beginn und das Ende von Open.» In *MOOCs – Massive Open Online Courses. Offene Bildung oder Geschäftsmodell?*, herausgegeben von Rolf Schulmeister, 17-59. Münster: Waxmann.
- Vollmer, Thomas. 2013a. «Eine Wirklichkeit, in der es wild und bunt zugeht.» *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, 2013 (3): 24-27.
- Vollmer, Thomas. 2013b. «Sichtwort: <Erwachsenenbildung 2.0.>» *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, 2013 (2): 22-23.