

*Entwicklung eines Nachhaltigkeitskonzepts für die
Anrechnung und Beratung
in weiterbildenden Masterstudiengängen*

Diese Untersuchung fand im Rahmen des Projektes „QUP – Qualifizierung – Unterstützung – Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ statt. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Initiative „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor/bei der Autorin.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
1.1 Bedeutung der Idee von Nachhaltigkeit.....	3
1.2 Ziele des Konzeptes.....	3
1.3 Phasen der Entwicklung und Handlungsfelder.....	4
2. Theoretische Herleitung: Geschäftsmodelle und Nachhaltigkeit.....	5
2.1 Das Konzept der Nachhaltigkeit.....	5
2.2 Geschäftsmodelle.....	8
3. Szenarioanalyse: Anrechnung bei weiterbildenden Masterstudiengängen.....	11
4. Vorstellung des Implementierungsansatzes.....	13
5. Akquisestrategie Sport- und Gesundheitsmanagement.....	15
6. Fazit.....	17
7. Quellen.....	18

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen.....	4
Abbildung 2: Agenda.....	5
Abbildung 3: Erweitertes Business Model Canvas.....	9
Abbildung 4: Einnahmen und Ausgaben.....	12
Abbildung 5: Ergebnisverlauf und Deckungsbeiträge.....	13
Abbildung 6: Implementierungsansatz.....	14

1. Einleitung

1.1 Bedeutung der Idee von Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit stellt in verschiedenen Ausprägungen ein dominierendes Thema bei der Organisationsentwicklung, -positionierung und im politischen Rahmen dar. In der Regel steht dabei ökologische Nachhaltigkeit im Zentrum des (öffentlichen) Interesses. Dabei geht die wissenschaftliche Definition des Begriffes deutlich weiter (siehe Kapitel 2.1) und umfasst neben wirtschaftlichen auch soziale Dimensionen. Der Themenkomplex der Nachhaltigkeit bietet Unternehmen und Organisationen die Chance zur Profilierung, aber auch zur Restrukturierung und bedarfsgerechten Neuausrichtung ihrer Angebotsprogramme. Durch den weit gefassten Begriff von Nachhaltigkeit sind eine grundsätzliche, trennscharfe Definition von Nachhaltigkeit sowie eine Adaption auf die Charakteristiken der jeweiligen Organisation unabdinglich.

1.2 Ziele des Konzeptes

Mit der Neukonzeption der Beratungs- und Anrechnungsangebote für die MBA-Studiengänge betritt Potsdam Transfer und damit auch die Universität Potsdam Neuland. Bisherige Studien- und Anrechnungsmodelle sahen keine nachhaltige, integrierte Verstetigung vor. Dies soll mit diesem Nachhaltigkeitskonzept verändert werden. Die veränderten externen Rahmenbedingungen erfordern ein neues, ganzheitliches Denken bei der Angebotsgestaltung für weiterbildende Studiengänge. So wurden in den letzten Jahren insbesondere Maßnahmen und Beschlüsse zur Stärkung der Durchlässigkeit im Bildungssystem gefasst, so etwa die Handreichung für Prüfungsausschüsse an der Universität Potsdam vom September 2016, welche eine deutliche Stärkung des Anrechnungsverfahrens bewirkt (vgl. Handreichung der Universität Potsdam 2016).

Das vorliegende Konzept soll demnach eine wirtschaftliche und organisatorische Verankerung der neuen Anrechnungsmodelle bei Potsdam Transfer erarbeiten. Ziel ist es gemäß dem Leitgedanken der Nachhaltigkeit, die Angebotsbreite und –tiefe auch zukünftig uneingeschränkt und auf die Bedürfnisse der Zielgruppen angepasst anbieten zu können. Dies soll gleichzeitig im Einklang mit den Interessen der Mitarbeiter, Verantwortlichen und anderen Interessens- und Anspruchsgruppen geschehen. Weiterhin bietet das Nachhaltigkeitskonzept die Möglichkeit, die Anrechnungs- und Beratungsangebote im Rahmen eines MBA-Studiums an der Universität Potsdam strukturiert festzuhalten und gegenüber den Zielgruppen bedarfsgerecht zu vermarkten. So kann auch das Profil der Universität Potsdam als etablierter Anbieter weiterbildender Studiengänge und Vorreiter im Bereich Durchlässigkeit des Bildungssystems gestärkt werden.

Gleichzeitig wird dieses Paper verschiedene Definitionen und Anwendungsmöglichkeiten von Geschäftsmodellen in der Praxis allgemein sowie im Hochschulwesen im Speziellen sowie im Hinblick auf ihre Tauglichkeit für die Verwendung im Sinne eines nachhaltigen Geschäftsmodells für die MBA-Studiengänge untersuchen. Abschließend sollen die Ergebnisse in ein integriertes, nachhaltiges Geschäftsmodell überführt und zu präsentiert werden.

1.3 Phasen der Entwicklung und Handlungsfelder

Erste Arbeiten zum Bereich Nachhaltigkeit wurden bereits mit anderen Projektschritten abgeschlossen. Dazu gehören die Marktstudien zu den verschiedenen Studienfeldern aus dem Angebot der MBA-Studiengänge, welche einen Überblick über Zielgruppen, aktuelle Herausforderungen, Berufsfeldern und Beschäftigten sowie insbesondere über Mitbewerber liefern. Dies stellt einen ersten Schritt zur Situationsanalyse dar, welche wiederum als Ausgangspunkt für die Entwicklung des Nachhaltigkeitskonzeptes dient. Weitere Analysen etwa zum Bereich Studierbarkeit, Durchlässigkeit und Beratungsangebot an Universitäten wurden ebenfalls abgeschlossen und publiziert.

Daran anknüpfend wird ein erster Entwurf des Konzeptes entwickelt. Dieser fasst die bisherigen Ergebnisse zusammen und stellt einen Implementierungsansatz für Nachhaltigkeit im universitären Rahmen vor. Weitere Konkretisierungen erfährt das Konzept im Anschluss durch die fundierte Entwicklung des neuen Geschäftsmodells sowie die Konzeption eines Nachhaltigkeitsberichtes. Hierfür sollen aussagekräftige Indikatoren festgelegt werden. Im Anschluss werden die Ergebnisse zusammengefasst und das Konzept veröffentlicht. Die Agenda des Entwicklungsprozesses umfasst demnach das Zurückgreifen auf bisherige Analysen und Studien sowie ggf. die Neukonzeption selbiger, erfordert darüber hinaus jedoch auch die Identifikation von Schlüsselthemen und –zielgruppen und darauf aufbauend die Definition zentraler Handlungsfelder. Die folgenden Grafiken verdeutlichen die Vorgehensweise und die Agenda:

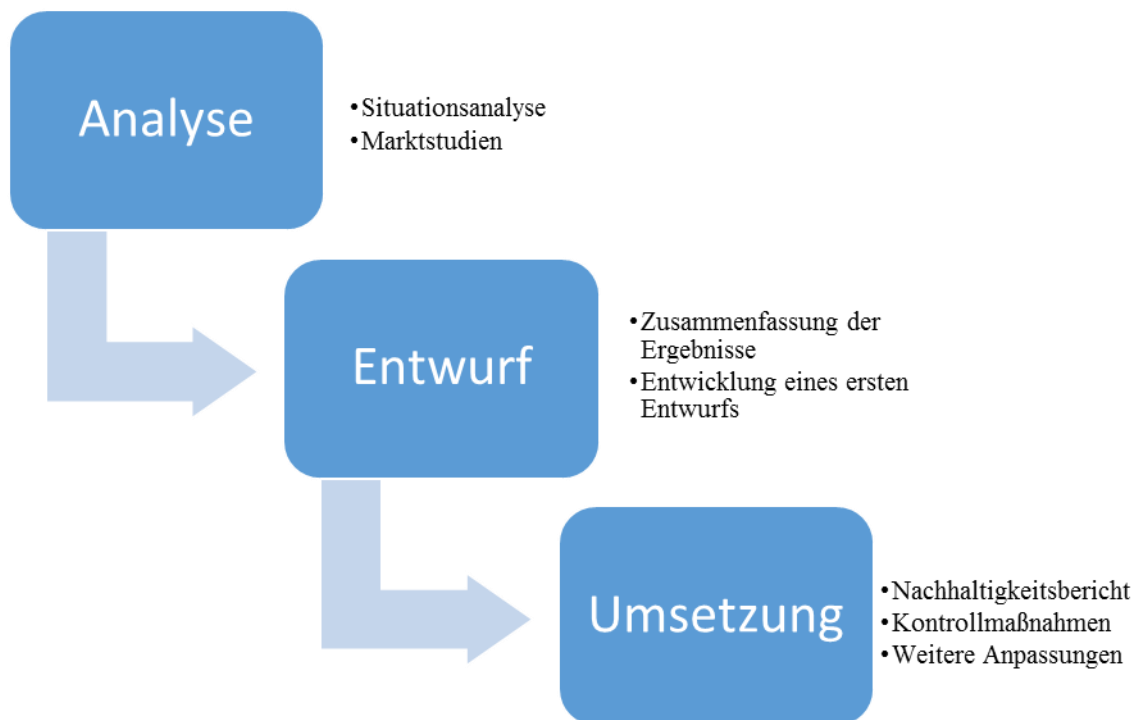


Abbildung 1: Phasen

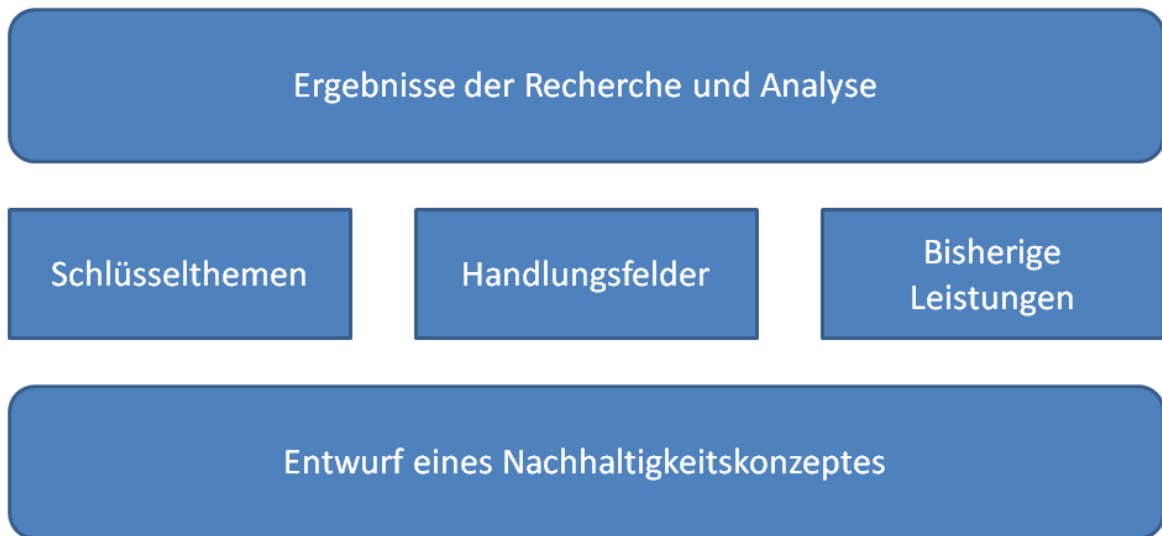


Abbildung 2: Handlungsfelder

Das Konzept zur Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells teilt sich in mehrere Handlungsfelder auf. Bereits abgeschlossen wurde dabei die Grundlagenanalyse. Hierfür wurden in mehreren Marktstudien das Wettbewerberumfeld, die Zielgruppen sowie interne Rahmenbedingungen analysiert und die Ergebnisse in Form von SWOT-Analysen festgehalten. Weitere Recherchen und konzeptionelle Überlegungen zum Themenkomplex Nachhaltigkeit und Geschäftsmodellentwicklung finden sich im nachfolgenden Kapitel 3 und vervollständigen diesen Teil der Entwicklung. Als vorgelagerte Schlüsselthemen für die Entwicklung eines Nachhaltigkeitskonzeptes wurden bereits die Themen Beratungsbedarf sowie Studierbarkeit und Durchlässigkeit identifiziert. Hierfür sind konzeptionelle Paper bereits verfasst worden und werden noch um eine empirische Erhebung ergänzt. Das vorliegende Paper konzentriert sich demnach auf die in Kapitel 2.1 erläuterten Handlungsfelder von Nachhaltigkeit in Kombination mit ihrer Anwendung im neuen Geschäftsmodell.

2. Theoretische Herleitung: Geschäftsmodelle und Nachhaltigkeit

2.1. Das Konzept der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird in ihren Grundbestandteilen in der Regel ähnlich definiert. Ausschlaggebend dafür ist die sog. Triple-Bottom-Line, welche in ihrer Aussage einen normativen Charakter aufweist (vgl. Tiemann & Fichter 2015). Demnach beruht Nachhaltigkeit vor allem auf dem Prinzip der intra- und intergenerativen Gerechtigkeit: Erstere in Form eines Handelns und Wirtschaftens, welches innerhalb der heutigen Generationen für eine gerechte Verteilung des Wohlstandes, möglicher Lasten und der Chancen sorgt, letztere vor allem in Bezug auf die Zukunftsorientierung des Handelns, welches nachfolgenden Generationen dieselben Möglichkeiten und Ressourcen hinterlassen soll, wie sie die aktuelle Generation vorfindet. Der Name der Triple-Bottom-Line leitet sich aus den drei integralen Dimensionen von Nachhaltigkeit ab, wonach ökologische, ökonomische und soziale Ziele gleichermaßen erreicht werden sollen. Dieses Konzept, auch bekannt als Drei-Säulen-Modell, ist in der heutigen Forschung und Praxis weit verbreitet und geht im Kern auf den Brundtland-Bericht (1987) zurück. Während die ökologische Komponente eher auf der (universitären) ‚Makro-‘Ebene angesiedelt ist, da ihre Ziele wie

etwa geringer Ressourcenverbrauch systemischer Natur sind, lassen sich die Konzepte der ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit auch auf Institutsebene konkretisieren. Colman (2016) hebt hervor, dass das Konzept der Nachhaltigkeit zur Entfaltung seiner Wirksamkeit grundsätzlich einer Konkretisierung des jeweiligen Unternehmens oder der Organisation bedarf, da die spezifischen Kontextfaktoren selbiger kaum verallgemeinerbar sind. Im Zuge dessen sollen die soziale und die ökonomische Gerechtigkeit für das vorliegende Konzept wie folgt definiert werden:

„Ziele der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit sind, die Leistungsfähigkeit der Universität Potsdam und dabei insbesondere der UP Transfer GmbH in Forschung und Lehre, Wissenstransfer und wissenschaftlicher Qualifizierung langfristig zu sichern, an den Bedürfnissen der Gesellschaft und der Region zu entwickeln und ihre Erfüllung finanziell zu gewährleisten. Dabei geht es auch darum, in der Konkurrenz mit anderen Hochschulen die richtigen Schwerpunkte zu bilden, das geeignete Personal auszubilden und zu berufen und im akademischen Wettbewerb mit diesen Schwerpunkten erfolgreich zu sein.“

„Das Ziel der sozialen Nachhaltigkeit ist es, die Universität Potsdam und insbesondere der UP Transfer GmbH als soziales Gebilde langfristig so zu entwickeln, dass ein verträgliches, konfliktarmes und für alle förderliches Zusammenwirken in Forschung, Lehre und Verwaltung ermöglicht wird. Die Universität Potsdam versteht sich dabei als offene, familiengerechte, inklusive, interkulturelle, geschlechtergerechte und partizipative Hochschule, die die Vielfalt ihrer Mitglieder als produktive Ressource begreift, Diskriminierung aufgrund persönlicher und sozialer Merkmale unterbindet und ein förderliches und motivierendes Arbeitsklima sowohl für die Beschäftigten als auch die Studierenden anstrebt.“

Mit diesen zwei Dimensionen sind die wesentlichen auf dieser Ebene beeinflussbaren Faktoren von Nachhaltigkeit definiert. Darüber hinaus beinhaltet das Konzept einer in sich geschlossenen Nachhaltigkeit allerdings auch den Aspekt der Stakeholder-Perspektive (vgl. Tiemann & Fischer 2015; Colman 2016). Dieser Ansatz sieht eine integrale Identifikation,

Analyse und Einbeziehung der für die Organisation relevanten Stakeholder und ihrer Interessen vor. Der Begriff der Stakeholder richtet sich dabei nicht nur an direkt am Unternehmen oder der Organisation beteiligte Interessensgruppen (=Shareholder), sondern an alle direkt und indirekt vom Handeln der Organisation betroffenen Anspruchsgruppen (vgl. Adams et al. 2011; Harrison & Freeman 1999).

Gemäß diesen Definitionen ergeben sich drei Dimensionen der Nachhaltigkeitsentwicklung. Im Folgenden soll jedoch zur besseren Übersichtlichkeit die Dimension der sozialen Nachhaltigkeit in die ‚Stakeholder‘-Perspektive mit integriert werden. Daraus ergeben sich folgende Handlungsfelder:

A) Interne Perspektive: Geschäftsmodell (ökonomische Nachhaltigkeit)

Das modularisierte Studienmodell der MBA-Studiengänge in Verbindung mit neuen, durchlässigkeitsfördernden Vorgaben zur Anrechnung bisheriger akademischer und beruflicher Leistungen sowie das veränderte allgemeine Gesellschaftsumfeld mit einer stärkeren Berücksichtigung der Idee des ‚Lebenslangen Lernens‘ wird erwartungsgemäß

die Mobilität der Studierenden zukünftig erheblich fördern. Daraus resultiert die Prognose, dass die erleichterte Anrechnung und ihre verstärkte Durchführung die durchschnittlich bei Potsdam Transfer besuchte Anzahl an Modulen pro Studierendem bis zum MBA-Abschluss verringern wird. Eine pauschale Abrechnung von Studiengebühren trotz diversifizierten Curricula lässt sich vor diesem Hintergrund nicht aufrechterhalten, vielmehr ist ein entsprechend modularisiertes Geschäftsmodell erforderlich, um die Organisation und ihre Angebote an die neuen Anforderungen der Zielgruppen anzupassen. Dieser Ansatz bringt jedoch im Kern ein verringertes Einnahmepotential mit sich. Hierfür sind zwei Lösungsansätze denkbar: Einerseits können die Gebühren pro Modul angehoben werden, um langfristig die bisherigen Einnahmen weiter zu erreichen, andererseits muss über die Einführung einer ‚Beratungsgebühr‘ nachgedacht werden, um die Ausfälle zu kompensieren.

Gleichzeitig darf jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass die Einnahmen durch die Einführung eines Nachhaltigkeitskonzeptes auch Steigerungspotential besitzen. So kann die Attraktivität der MBA-Studiengänge durch ein transparentes und studierendenfreundliches Anrechnungssystem gesteigert und darüber hinaus Studierende angesprochen werden, welche durch mangelnde Flexibilität bisheriger Studienmodelle kein Interesse an einer akademischen Weiterbildung zeigten. Des Weiteren kann eine systematische Zielgruppenanalyse sowie ein entsprechend ausgerichtetes Marketing dafür Sorge tragen, dass tatsächlich ein möglichst großer Teil aller Zielgruppen auch angesprochen wird (siehe auch B – Shareholderidentifikation). Diese gesteigerte Attraktivität kann für die weitere Verwendung geschätzt oder aber in einer statistischen Erhebung gemessen werden.

Im weiteren Verlauf soll das Instrument der Szenarioanalyse Verwendung finden, um ein möglichst breites Spektrum an möglichen Zukunftsverläufen abbilden zu können. Durch erleichterte und transparente Anrechnungsmöglichkeiten ist einerseits eine gesteigerte Nachfrage nach den MBA-Studiengängen und den Einzelmodulen zu erwarten, andererseits ergeben sich durch die verminderte Zahl an noch zu besuchenden Modulen nach Anrechnungen auch Einbußen im Bereich der Studiengebühren für die UP Transfer GmbH. Zusätzlich führen ein erhöhter Beratungs- und Bearbeitungsaufwand für durchzuführende oder geplante Anrechnungen zu erhöhten Personalkosten, da ggf. auch Arbeitsstunden der zuständigen Mitarbeiter im Umfang aufgestockt werden müssen. Die Verrechnung dieser Mehreinnahmen mit den Mehrkosten ergibt, auf den Einzelfall umgelegt, einen Richtwert für die Anrechnungs- und Beratungsgebühr. Die Berechnung dieser Gebühr wird in einem ersten Ansatz in Kapitel 3 erfolgen.

B) Externe Perspektive: Stakeholder-Ansatz (soziale und ökonomische Nachhaltigkeit)

Nachhaltigkeit in diesem Sinne bezieht sich auf die Einbeziehung verschiedener Stakeholder und deren Interessen: Dies sind nicht nur die direkt Beteiligten, sondern auch indirekt Betroffene und Anspruchsberechtigte. Zu den Stakeholdern gehören die Studierenden im MBA-Programm als Kunden und damit zentrale Anspruchsgruppe, aber auch Universitätsorgane und –stellen, welche für die Ausgestaltung der MBA-Studiengänge wesentlich mitverantwortlich sind. Auch die Mitarbeiter bei der UP Transfer GmbH und Potsdam Transfer stellen eine gewichtige Anspruchsgruppe dar.

Weiterhin ist es im Bezug zur ökonomischen Nachhaltigkeit als eine zentrale Aufgabe der Verantwortlichen zu sehen, möglichst alle Zielgruppen ansprechen zu können. Hier muss bei der Marketingkonzeption und im Idealfall auch bereits bei der Neuentwicklung von Studiengängen eine sorgfältige Differenzierung der Zielgruppen erfolgen. In diesem Zusammenhang muss auch berücksichtigt werden, dass Lebenslanges Lernen einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten kann. Indem Bildungsangebote nicht nur an neue Absolventen o.ä. vertrieben, sondern auf alle Alters- und Anspruchsgruppen ausgerichtet werden, wird die potentielle Zielgruppe und damit das Kundenfundament signifikant erhöht und so die Nachhaltigkeit des Angebots gestärkt. Verschiedene Zielgruppen für die breit aufgestellten Studiengänge des MBA-Programms wurden bereits in den jeweiligen Marktstudien identifiziert und analysiert. Für das neu geplante Studienprogramm werden daher in Kapitel 5 eine eigene, neue Zielgruppenanalyse vorgenommen sowie Möglichkeiten zur Akquise erörtert. Bisherige Befragungen geben auch die Kundenperspektive und Bedarf der Zielgruppe wieder: So äußerte stets die Mehrheit der Befragten, vornehmlich einzelne Zertifikatskurse sowie singuläre Module mit einer Teilnahmebescheinigung besuchen zu wollen. Diesen wünschen kann bereits jetzt weitgehend entsprochen werden, jedoch lässt dieses Vertriebsmodell, welches den Teilnehmern später die Möglichkeit für einen vollständigen Studieneinstieg unter Anrechnung bisheriger Leistungen eröffnet, auch weiteren Bedarf für ein nachhaltiges Geschäftsmodell unter Einbeziehung der Wechselwirkungen von Anrechnungen entstehen.

2.2 Geschäftsmodelle

Für den Begriff des Geschäftsmodells existieren vielfältige Definitionen, darunter oftmals auch für spezifische Verwendungszwecke wie etwa Start-Ups adaptierte Varianten. Eine grundsätzliche, abstrakte Definition von Geschäftsmodellen lautet wie folgt:

„Ein Geschäftsmodell beschreibt die Architektur der Wertschaffung, Wertvermittlung und Wertaneignung [eines Unternehmens]. Es spiegelt die Bedürfnisse und Zahlungsbereitschaft bestimmter Kundensegmente wider und beschreibt, wie ein entsprechendes Wertangebot geschaffen und vermittelt wird und wie die Elemente der Wertschöpfungskette gewinnbringend gestaltet werden.“

Quelle: Teece, D. (2010): Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning, Vol. 43, 172–194.

Nachhaltige Geschäftsmodelle werden oftmals in einer Vorreiterrolle gesehen:

„Nachhaltige Geschäftsmodelle leisten durch neue Formen der Wertschaffung und Wertvermittlung und/oder durch neue Wertangebote positive Beiträge zum Klimaschutz und einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft. Sie integrieren in ihrem Design und ihrer Umsetzung die technologische, ökonomische, institutionelle und kulturelle Dimension der „transformative literacy“ und sind somit in der Lage, sozial und ökologisch vorteilhafte Innovationen aus der Nische auf den Massenmarkt zu führen.“

Quelle: Lüdecke-Freund, F. (2013): Nachhaltige Geschäftsmodelle - Unternehmen in der Transformation; Centre for Sustainability Management, Berlin.

Trotz der Vielzahl an verschiedenen Ansätzen zur Modellierung von Geschäftsmodellen lassen sich in Abhängigkeit von Geschäftsfeld und Organisationscharakter diverse Spezifika festhalten. So wird insbesondere bei Neugründungen und Restrukturierungen häufig eine simple, effiziente Struktur benötigt. Das Business Modell Canvas kann diese Eigenschaften liefern, muss aber für die Verwendung als nachhaltiges Geschäftsmodell noch modifiziert werden (vgl. Fichter & Tiemann 2015). Das Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur beruht auf neun grundlegenden Bausteinen: Kundensegmente, Wertangebot, Kanäle, Kundenbeziehungen, Schlüsselaktivitäten, -ressourcen und -partnerschaften, Kostenstruktur und Einnahmequellen. Diese bilden die Grundlage, um die Logik der Wertschöpfung zu beschreiben. So können auch neue Ideen und Innovationen zeit- und kosteneffizient auf ihren Beitrag und ihre Tauglichkeit zum Geschäftsmodell der jeweiligen Organisation geprüft werden (vgl. Birnhäupl 2012). Diesem bewährten Konzept werden drei neue Bestandteile in Form neuer Handlungsfelder hinzugefügt, Vision & Mission, Wettbewerber und sonstige relevante Stakeholder. Kundensegmente, -beziehungen und -kanäle werden zu einem Feld ‚Kunden‘ zusammengefasst (vgl. Fichter & Tiemann 2015). Die folgende Abbildung 3 veranschaulicht das angepasste Geschäftsmodell. Daran anknüpfend sollen die einzelnen Handlungsfelder mit ihrer Relevanz für die nachhaltige Geschäftsmodellentwicklung bei der UP Transfer GmbH genauer erläutert werden.



Abbildung 3: Erweitertes Business Model Canvas (Quelle: Fichter & Tiemann 2015)

An übergeordneter Stelle im Geschäftsmodell stehen Vision & Mission. Diese geben wichtige Leitorientierungen, sind sinnstiftend und sorgen im Gründungsteam und Unternehmen für Identität, sowohl nach innen als auch nach außen. Hierzu kann im konkreten Fall das Leitbild der UP Transfer GmbH verwendet werden, welche die zentralen Aufgaben und Visionen des Instituts bereits wiedergibt:

„Die UP Transfer GmbH an der Universität Potsdam ist eine gemeinnützige Tochtergesellschaft und zugleich ein enger Kooperationspartner der Universität Potsdam in zahlreichen Aufgabenbereichen des Wissens- und Technologietransfers. Wir verstehen uns dabei als Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis und betreiben die professionelle Anbahnung, Akquisition und Durchführung von Projekten mit externen Partnern.“

Quelle: <http://www.up-transfer.de/leitbild/>

Da das Geschäftsmodell nicht von seiner Umwelt isoliert betrachtet werden kann, müssen des Weiteren die Wettbewerber und andere Stakeholder in die Geschäftsmodellentwicklung einbezogen werden. Daher wird im Folgenden auf ein erweitertes Business Model Canvas aufgebaut, in welchem neben den Kunden auch die Wettbewerber und andere relevante Stakeholder behandelt werden.

Der Bereich Kunden umfasst in der vorliegenden Entwicklung sowohl Kundensegmente, also homogene Gruppen gleicher Ansprüche und relativ gleichen Konsumverhaltens, Kundenbeziehungen, also Wertschätzung und Treue der Kunden gegenüber der jeweiligen Organisation sowie Kanäle, also Wege, auf welchen die Organisation ihre Kunden effizient und zuverlässig ansprechen kann. Bei der UP Transfer GmbH sind als ‚Kunden‘ vornehmlich MBA-Studierende anzusehen, welche intern in Segmente unterteilt werden können, etwa nach Studiengang, Vorerfahrung usw. Die Kundenbeziehungen lassen sich über Indikatoren wie etwa Zugehörigkeitsdauer, Anteil der vollständig abgeschlossenen Studienprogramme oder Weiterempfehlungsquoten operationalisieren. Zu den Kanälen, über welche potentielle Kunden angesprochen werden können, zählen insbesondere Partnernetzwerke wie das Netzwerk offene Hochschule, Kooperationen mit Hochschulen und externen Partnern sowie aktives Marketing, etwa auf Messen und Sonderveranstaltungen.

Nutzenversprechen meinen in diesem Zusammenhang alle Wertangebote des Unternehmens oder der Organisation an ihre Kunden, also Bündel von Produkten und/oder Dienstleistungen. Damit sind im vorliegenden Kontext die Studiengänge, aber auch die Beratungs- und Unterstützungsangebote, etwa im Bereich Anrechnung, gemeint.

Ertragsmodell und Kostenstruktur bezeichnen gewissermaßen den finanziellen Kern des Unternehmens, hier werden Kosten und Umsätze aufgelistet, gegenübergestellt und ergeben schließlich den Gewinn des Unternehmens. Kostenstruktur bezieht sich dabei gleichermaßen auf variable und fixe Kosten, welche zur Leistungserstellung notwendig sind. Dies wird in Kapitel 3 näher analysiert.

Für den Erfolg eines Geschäftsmodells sind darüber hinaus Schlüsselpartnerschaften, -ressourcen und -aktivitäten von essenzieller Bedeutung. Erstere bezeichnen das Netz an Partnern und zurarbeitenden Organisationen, ohne deren Mitwirkung ein Bestehen auf dem Markt für die Organisation nicht möglich wäre. Schlüsselaktivitäten etwa im Bereich

Kundenakquise bezeichnen Tätigkeiten, die ebenfalls für das Bestehen auf dem Markt unabdingbar sind. Schlüsselressourcen liefern die Grundlage für die Wertgenerierung in der Organisation und bedürfen daher besonderer Beachtung. Für die UP Transfer GmbH und Potsdam Transfer im Allgemeinen sind natürlich vor allem kooperierende Hochschulen und Verbände, etwa im Verbund offene Hochschulen, von besonderer Bedeutung. Hier kann im Rahmen neuer Konzepte, etwa zu Studierbarkeit und Durchlässigkeit, von Synergien profitiert werden. Große Wichtigkeit muss auch der Universität Potsdam als Schlüsselpartner bzw. Schirmherr von Potsdam Transfer beigemessen werden. Hier kann in großem Umfang auf Ressourcen wie Räumlichkeiten, Kontakte, Infrastruktureinrichtungen oder statistische Daten zurückgegriffen werden, um das Angebot der UP Transfer GmbH aufrechtzuerhalten und zu optimieren. Schlüsselaktivitäten beziehen sich insbesondere auf den Bereich Akquise, wozu in Kapitel 5 auch ein gesondertes Konzept zur Akquise für den neuen Studiengang Sport- und Gesundheitsmanagement vorgestellt werden soll. Zu den wichtigsten Ressourcen im Kontext zählen neben den Mitarbeitern auch die externen Dozenten, ohne deren Know-How das Lehrangebot nicht aufrechterhalten werden könnte.

3. Szenarioanalyse: Anrechnung bei weiterbildenden Master-Studiengängen

3.1 UP-Transfer intern

Im weiteren Verlauf soll das Instrument der Szenarioanalyse Verwendung finden, um ein möglichst breites Spektrum an möglichen Zukunftsverläufen abbilden zu können. Demnach soll das Szenario von fünf Studierenden mit angerechneten Modulen die obere Grenze darstellen. Weitere Abstufungen werden für zwei Studierende sowie für Studierende ohne anzurechnende vorherige berufliche oder akademische Leistungen erfolgen. Da einzelne Module im MBA-Programm zwischen 6 und 9 ECTS umfassen, wird in der Berechnung von einer durchschnittlichen Anrechnung von 12 ECTS im Anrechnungsfall ausgegangen. Dies entspricht etwa 1-2 angerechneten Modulen je betroffenem Studierenden. Der Rechenverlauf kann wie folgt skizziert werden:

Anzahl der gesamten Studiengebühren

- Abzüge durch Anrechnung

= Erwartete Einnahmen

Personalkosten für Verwaltung, Organisation und Marketing

+ Akquisekosten (technisch)

+ Dozentenhonorare (Vorlesungen und Masterarbeiten)

+ Sonstige Kosten

= Erwartete Gesamtkosten

Es ist zu erwarten, dass die Einführung eines transparenten und studierendenfreundlichen Anrechnungsverfahrens die Attraktivität der MBA-Studiengänge erhöht, insbesondere in der Einzelvermarktung. Dadurch können Mehrerlöse generiert werden. Die jeweils angenommenen Steigerungen werden im entsprechenden Szenarioabschnitt genauer erläutert. Gleichzeitig verringern angerechnete Module die Einnahmen durch Studiengebühren, da eine proportionale Rabattierung erfolgt. Des Weiteren sind leicht erhöhte Kosten durch eine gesteigerte Vermarktungsaktivität, Materialkosten sowie Personalkosten (für Beratung und Anrechnung) zu erwarten. Die Verrechnung dieser Mehreinnahmen mit den Mehrkosten ergibt, auf den Einzelfall umgelegt, einen Richtwert für die Anrechnungs- und Beratungsgebühr. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Rechnungen für die drei Szenarien dargestellt:

Szenario 1 – Keine Anrechnungen

Szenario 2 – Zwei Studierende mit Anrechnungen

Szenario 3 – Fünf Studierende mit Anrechnungen

Wenn die hier vorgestellten Szenarien kombiniert betrachtet werden, erscheint der Fall ohne Studierende mit anrechenbaren Leistungen nach den bisherigen Erfahrungen sehr unwahrscheinlich. Somit geben die Szenarien zwei und drei einen Richtwert für eine Beratungs- und Anrechnungsgebühr vor. Nimmt man beide Szenarien dabei als gleich wahrscheinlich an, stellt der Mittelwert beider ‚Deckungsdefizite‘ von hier x€ einen soliden und realistischen Wert für diese Gebühr dar, welche im Zuge des neuen, transparenten Anrechnungsverfahrens für das MBA-Programm eingeführt werden kann. Die Gebühr hilft dabei, zu erwartenden Mehraufwand und damit Mehrkosten abzufedern, das finanzielle Ergebnis zu stabilisieren und somit das Geschäftsmodell der UP Transfer GmbH in diesem Bereich nachhaltig zu gestalten.

3.2 Ausweitung auf die Universität Potsdam

Ein weiteres Geschäftsfeld ergibt sich durch die Ausweitung des hier vorgestellten Beratungs- und Anrechnungskonzeptes auf die gesamte Universität. Dazu zählen weiterbildende Studiengänge anderer Institute wie dem PCPM ebenso wie Bachelor- und konsekutive Bachelorstudiengänge der Universität und ihrer Fakultäten.

Bestandsaufnahme und Zieldefinition

Befragungen des Projektes QUP zur Beratungs- und Anrechnungsqualität an der Universität Potsdam haben diverse Defizite aus Sicht der Studierenden insbesondere im Bereich Erreichbarkeit der zuständigen Bearbeiter und Übersichtlichkeit des Anrechnungsprozesses ergeben. Aus Universitätssicht stellen steigende Studierendenzahlen sowie das vergrößerte Angebot an konsekutiven und weiterbildenden Master-Studiengängen einerseits sowie die heterogenere Zielgruppe andererseits große Herausforderungen in kapazitärer und inhaltlicher Sicht dar. Insbesondere bei der Anerkennung außeruniversitär erworbener Kompetenzen geraten die bisherigen offiziellen Stellen der Universität Potsdam, zumeist Beauftragte der Prüfungsausschüsse, schnell an

Kapazitätsgrenzen, womit keine einheitliche, konsistente Anrechenpraxis garantiert werden kann.

Diesen Herausforderungen kann mit der Einführung einer zentralen Anrechnungs- und Beratungsstelle unter der Führung der UP Transfer GmbH als Servicedienstleister der Universität Potsdam begegnet werden. Gleichzeitig kann so die Attraktivität der Universität als leistungsstarker Motor für mehr Durchlässigkeit zwischen den Ausbildungslaufbahnen besser vermarktet werden.

Die UP Transfer GmbH als Dienstleister soll dabei nicht die Zuständigkeit für die formelle Anrechnung der Kompetenzen übernehmen, was zuvorderst rechtliche Probleme mit sich bringen würde. Stattdessen soll das im Kapitel zuvor vorgestellte Anrechnungs- und Beratungsteam ausgebaut werden und Aufgaben der Beratung und Hilfestellung im Anrechnungsprozess ebenso wie der Auskunftgebung übernehmen. Der Studierende wendet sich mit seinen zur Anerkennung beabsichtigten Kompetenzen bzw. deren Nachweisen an die UP Transfer GmbH und erhält dort eine Beratung zur optimalen Anrechnung dieser Kompetenzen sowie ein abschließendes Schriftstück zur Einreichung beim Prüfungsausschuss, in dessen Händen die formelle Anrechnung weiterhin liegt. Auch weitere Angebote wie etwa die Vermittlung von Brücken- oder Sprachkursen etwa für internationale Studierende oder Absolventen von Fachhochschulen sind denkbar.

Für diese Angebotserweiterung müssen weitere Stellen zusätzlich zu den oben genannten geschaffen werden. Ein nachhaltiges Geschäftsmodell kann dementsprechend nur gestaltet werden, indem die Studierenden diese freiwillige Beratung und Anleitung leistungsgerecht vergüten. So wird gleichzeitig die Geschäftstätigkeit der UP Transfer GmbH auf ein weiteres, solides Standbein gestellt.

Umsetzungsprozess – Szenarien

Die Umsetzung erfordert einen Ausbau der personellen und technischen Kapazitäten über die im vorherigen Kapitel vorgestellten Umfänge hinaus. Bei einer universitätsweiten Zuständigkeit muss mit einer hohen Anzahl an Anrechnungsanträgen gerechnet werden, wovon selbst bei nur teilweiser Inanspruchnahme des neuen Serviceangebots ein beträchtlicher Teil von der UP Transfer GmbH zu bearbeiten sein wird. So kann angenommen werden, dass für die Bearbeitung der zusätzlichen Anträge und Anfragen zur Anrechnung insbesondere der Mittelbau des Instituts im Rahmen der TVL-8-Stellen auszubauen sein wird. Im Folgenden soll daher mit einer zusätzlichen Kapazität von drei solcher Stellen gerechnet werden. Zugleich wird zur Betreuung des zusätzlichen koordinativen inneruniversitären Aufwands eine Steigerung der operativen Führungskapazitäten angenommen. So wird für die Berechnung eine Erhöhung der TVL-13-Stelle (Wissenschaftlicher Mitarbeiter) von 0,5 Punkten im obigen Szenario drei auf dann einheitlich 0,75 Punkte angenommen. Weitere Zusatzkosten entstehen etwa durch Anschaffung weiterer IT-Unterstützung.

Für die Berechnung der Szenarien ergeben sich zwei zentrale Variablen, die Anzahl der Anträge von Studierenden sowie die Gebühr für die Dienstleistung, welche selbigen in Rechnung gestellt werden soll. Im Folgenden sollen daher zwei Szenarien durchgeführt werden.

Szenario 1a) – Hohe Anzahl an Anträgen, Ableitung der Gebühr

Szenario 1b) - Niedrige Anzahl an Anträgen, Ableitung der Gebühr

4. Vorstellung des Implementierungsansatzes

Die Einführung des transparenten, nachhaltigen Anrechnungsverfahrens soll auf der Basis einer strategischen Vorgehensweise erfolgen. Diese wird in der folgenden Grafik veranschaulicht:

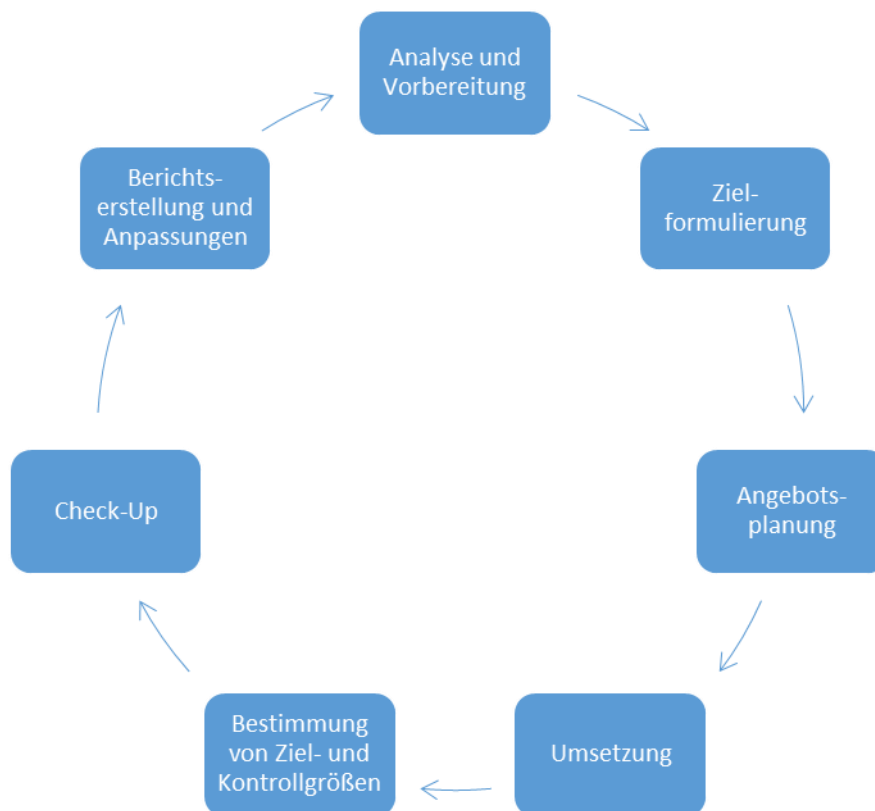


Abbildung 6: Implementierungsansatz; Quelle: Eigene Darstellung

Der Implementierungsansatz geht von einer ersten Analyse als Anfangsschritt aus. Diese Analyse wurde in mehreren Teilen bereits mit den Marktstudien sowie den Untersuchungen zu Studierbarkeit und Durchlässigkeit erbracht. Eine Zielformulierung erfolgte u.a. im Hinblick auf die Richtlinie der Universität Potsdam vom September 2016 und der darin enthaltenen Maßgabe, eine studierendenfreundliche Praxis der Anrechnung umzusetzen. Eine weitere Zieldimension wurde vom Projektträger in diesem Zusammenhang mit der Entwicklung eines Nachhaltigkeitskonzeptes für die MBA-Studiengänge hinzugefügt. Beide finden ihre Anwendung im hier vorliegenden Entwicklungskonzept, ebenso wie die interne Zielformulierung, die Zielgruppen des Weiterbildungsprogrammes besser, d.h. zu einem höheren Abdeckungsgrad, ansprechen zu können und so die Studierendenzahlen nachhaltig steigern zu können. Im nächsten Schritt sollen die hier vorlegten Maßnahmen in den Umsetzungsprozess eintreten. Hierfür ist jedoch noch weitere Koordination in den zuständigen Gremien und Stellen der Universität sowie innerhalb der UP Transfer GmbH notwendig. Ein wichtiges Element in

einer strategischen Umsetzung stellt die Überprüfung der Zielgrößen mittels geeigneter Indikatoren dar. Folgende Zielindikatoren sollen dabei Verwendung finden:

- a) Anzahl der immatrikulierten Studierenden
- b) Anzahl und Umfang der Anrechnungsfälle pro Studienjahr
- c) Nettoergebnis im Jahresvergleich
- d) Beschwerdemanagement, Anzahl der Widersprüche
- e) Erhebung des Bekanntheitsgrades des MBA-Programms an geeigneten Stellen

In regelmäßigen Abständen soll dabei eine Überprüfung dieser Zielgrößen erfolgen. Als Stichtag bietet sich dabei der jeweilige Jahresbericht an, in welchem die ermittelten Werte und ihr Verlauf abgebildet werden können. Im Rahmen dieses Check-Ups können daraufhin Maßnahmen zur Anpassung und Verbesserung des Konzeptes diskutiert und beschlossen werden.

5. Akquisestrategie Sport- und Gesundheitsmanagement

Wie bereits dargelegt, soll in diesem Rahmen auch die mögliche Teilnehmerakquise für den neuen Studiengang Sport- und Gesundheitsmanagement im Rahmen des MBA-Programms diskutiert werden. Das Angebot soll, wie bereits in der Marktstudie und in der Entwicklung der Kompetenzprofile dargelegt, breit diversifiziert an verschiedene Zielgruppen vertrieben werden. Dazu gehören vor allem der BA Sportmanagement sowie der BA Sportprävention an der Universität Potsdam, also Absolventen von ‚klassischen‘ Bachelorstudiengängen und zumeist ohne Berufshintergrund oder -erfahrung. Ebenfalls als Zielgruppe identifiziert wurde der BA Sportmanagement der Fachhochschule für Sport und Management Potsdam, welcher in der Tradition der Hochschule als duales Studium vermarktet wird. Dessen Absolventen besitzen daher nicht nur eine grundständige Sportmanagement-Ausbildung, sondern auch Erfahrungen in der beruflichen Praxis sowie mit einem durch Studiengebühren finanzierten Weiterbildungsmodell. Die dritte Zielgruppe bilden dabei Absolventen von Bachelorstudiengängen im Sport- und Gesundheitsmanagement anderer Hochschulen, insbesondere im Raum Berlin und den übrigen neuen Bundesländern. Im Folgenden sollen nun mögliche Akquisestrategien für die verschiedenen Zielgruppen vorgestellt werden:

BA-Absolventen Sportmanagement und Sportprävention der Universität Potsdam

Mangels eines spezifischen Alumninetzwerks für die Absolventen dieses Studiengangs sind jene nach ihrem Abschluss eher schwer für die Institute der Universität erreichbar. Dagegen stellen die Studierenden dieser Studiengänge im Vergleich betrachtet eine relativ leicht erreichbare Zielgruppe dar. In der Regel empfangen Studierende der Universität Potsdam die elektronischen Newsletter auf ihrer persönlichen Email-Adresse, wodurch sie etwa über neue Studienangebote in ihrem Bereich unkompliziert informiert werden können. Weitere Möglichkeiten der direkten Vermarktung eines neuen Studiengangs bestehen in der Schaltung von gedruckten Anzeigen an zentralen Stellen, etwa Mensen,

Cafeterien etc. sowie im persönlichen Marketing etwa in einzelnen Veranstaltungen. Diese Akquisemöglichkeiten sollten jedoch gezielt auf Studierende ab dem vierten Fachsemester gerichtet werden, welche bereits Ideen und Ziele für ihre Zeit nach dem Bachelorabschluss sammeln. Damit kann bereits während des Studiums ein Netzwerk an potentiellen Interessenten unter den Studierenden aufgebaut werden, welches auch nach dem Bachelorabschluss der Betroffenen bestehen bleibt und aktiviert werden kann. Die notwendigen technischen Voraussetzungen innerhalb von UP Transfer existieren bereits, allerdings ist natürlich der Datenschutz gemäß gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten. Eine solche Werbung erscheint als leicht durchführbar, rechtlich unbedenklich und ohne gesonderten Personalaufwand umsetzbar. Ein Marketingkonzept wird bereits innerhalb der Executive Education-Abteilung der UP Transfer GmbH ausgearbeitet und kann leicht auf diese neue Zielgruppe sowie Aufgabe adaptiert werden. Für die Umsetzung vor Ort können die bestehenden Mitarbeiter der UP Transfer GmbH beauftragt werden, da kein neues Fachwissen benötigt wird.

Ein wichtiger Aspekt bei der Akquise dieser Gruppe von Absolventen besteht in der Tatsache, dass letztere nach ihrem Studienabschluss in der Regel keine (große) Berufserfahrung und keinen beruflichen Hintergrund besitzen. Dies stellt vor dem Hintergrund der gebührenbasierten Studienfinanzierung eine hohe Hürde dar, die es zu mindern gilt. Hier kann auf den Hinweis von Fördermöglichkeiten als Lösung ebenso zurückgegriffen werden wie auf Modelle, welche einen Start in den Beruf ermöglichen, verbunden mit der Chance auf Aufnahme des Masterstudiengangs in absehbarer Zeit. Insgesamt sollten bei dieser Zielgruppe Faktoren der sog. Push-Akquise überwiegen, da eine verringerte Aktivität der Bachelorstudierenden im Hinblick auf einen kostenpflichtigen Masterstudiengang zu erwarten ist. Dennoch dürfen Elemente der Pull-Akquise nicht vernachlässigt werden, auch um eine möglichst weite Abdeckung der hier dargestellten Zielgruppe zu erreichen.

BA-Studierende Sportmanagement der Hochschule für Sport und Management Potsdam

Für das Erreichen dieser Zielgruppe sind die Kanäle der Universität Potsdam in der Regel nicht nutzbar, dennoch stellen die Absolventen der FH Potsdam eine wichtige Kundengruppe für den neu eingeführten Studiengang dar. Die Alternative stellt dabei eine Kooperation der Universität Potsdam mit der FH Potsdam dar, im Zuge dessen Bachelorstudierende an der Fachhochschule in gleicher Art wie jene der Studiengänge an der Universität Potsdam ab dem vierten Fachsemester ausführlich über das Weiterbildungsangebot der UP Transfer GmbH informiert werden. Dies kann wiederum über Push-Elemente, also direktes Werben am Standort vor Ort, sowie über Pull-Elemente, beispielsweise über Aushänge und Online-Verlinkungen auf der FH-Website, geschehen. Ebenso wie die Studierenden der entsprechenden Studiengänge an der Universität Potsdam können die Studierenden hierbei in ein Netzwerk von potentiellen Interessenten für einen späteren weiterbildenden Masterstudiengang integriert und bei Bedarf gezielt angesprochen werden.

BA-Studierende Sport- und Gesundheitsmanagement anderer Hochschulen

Szenarioanalyse hinreichend analysiert und um den Faktor Nachhaltigkeit erweitert. Eine umfassende Wettbewerberanalyse ebenso wie eine solche zu möglichen Zielgruppen findet sich in den bereits ausgearbeiteten Marktstudien. Die Partnerschaft zur Universität Potsdam im Speziellen, aber auch zu anderen wichtigen Partnern, wurde als wesentliches Element herausgearbeitet. Schlussendlich verspricht das neue Anrechnungsmodell einen erheblich gesteigerten Nutzen für alle involvierten Anspruchsgruppen.

7. Quellen

Jeffrey S. Harrison and R. Edward Freeman (1999): Stakeholders, Social Responsibility and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives; *Academy of Management Journal* Nr. 42/5, S. 479-485.

Banscherus (2013): Erfahrungen mit der Konzeption und Durchführung von Nachfrage- und Bedarfsanalysen für Angebote der Hochschulweiterbildung; Deutsche Universität für Weiterbildung.

Lüdeke-Freund, Florian (2013): Nachhaltige Geschäftsmodelle - Unternehmen in der Transformation; Centre for Sustainability Management; Lüneburg.

Birnhäupl, Lucas (2012): Business Model Canvas - smart von der Idee zum Cash; *Energiewirtschaftliche Tagesfragen* 62.Jg.; Heft 7.

Das Unternehmerhandbuch: Strategisches Akquisemanagement; Oktober 2010.
<http://das-unternehmerhandbuch.de/2010/10/14/strategisches-akquisemanagement/> ;
zuletzt abgerufen am 18.11.2016

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit der Texte wurde von uns entweder die männliche oder weibliche Form von personenbezogenen Hauptwörtern gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts. Frauen und Männer mögen sich von den Inhalten unserer Website gleichermaßen angesprochen fühlen.