

Paradigmenwechsel

Private Fernschulen im Internet-Zeitalter

Michael Lammersdorf

Der Betrieb privater Fernschulen ist kostenintensiv und erfordert hohe Vorabinvestitionen. Droht nun durch Internet-Lernen zum Nulltarif der Finanzierungskollaps? – Michael Lammersdorf beschreibt den bevorstehenden Paradigmenwechsel auf dem fernunterrichtlichen Weiterbildungsmarkt und begründet, weshalb hierdurch Wettbewerbsvorteile und Finanzierungsfreiräume für Fernschulen entstehen.

Weit über 1.000 Fernkursangebote in über 100 privaten Fernunterrichts-Unternehmen zeugen heute in Deutschland von einem privaten unternehmerischen Engagement, das von hoher Investitionsnotwendigkeit und zum Teil enormen Finanzierungsherausforderungen geprägt ist. Fernunterricht als sub-akademische Weiterbildung für Erwachsene wird traditionell als professionelle Unternehmung betrieben, die betriebswirtschaftlichen Prinzipien folgt. Kapitalausstattung, Investitionsbereitschaft und Liquidität der Fernschulen sind Schlüsselfaktoren ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Zukünftig um so mehr, wenn man in Rechnung stellt, dass neue, oft kapitalstarke „big player“ gewissermaßen auf der Internet-Welle des Web-based-Training ins Marktgeschehen hineingespült werden (z.B. Telekom mit dem Versuch, „global learning“ erfolgreich im Weiterbildungsmarkt zu platzieren).

Zur Finanzierungssystematik von Fernschulen

Im Vergleich zu anderen Unternehmen der Dienstleistungs- oder Handels-Branche ergeben sich bei privaten Fernschulen atypische Finanzierungs-, Investitions- und Liquiditätsstrukturen. Die drei zentralen Aufwandsarten Marketing, Kursinhalte und Lernmedien sowie Service für Kursteilnehmende machen neben Personal- und Strukturkosten einerseits enorme Vorabinvestitionen nötig und sind andererseits beim laufenden Betrieb sehr kostenintensiv. Dies zieht einen hohen Liquiditätsbedarf nach sich. So problematisch diese Finanzierungssituation erscheint, so sehr gerät sie doch zu einem nicht zu unterschätzenden Wettbewerbs-Vorteil der heute bestehenden Fernschulen. Die Markteintrittsbarrieren für Newcomer werden durch diese Konstellation hoch geschraubt, so dass nur äußerst kapitalkräftige Unternehmen oder Privatinvestoren die nötigen Finanzierungsvoraussetzungen mitbringen.

Extrem lange Return-on-Investment-Phasen mit hohem Liquiditätsbedarf

Der Return-on-Investment (ROI) ist im privatwirtschaftlichen Fernunterricht erfahrungsgemäß nicht vor 4 bis 5 Jahren zu

erreichen. Bevor der erste Umsatz verbucht werden kann (an Gewinn ist dann noch gar nicht zu denken), fallen folgende Investitionen bzw. Kosten an: Honorare bzw. Gehälter für die Konzeption von Lehrgängen, Autoren-Honorare für die Entwicklung des Lehrmaterials, Lizenzkosten für die Rechte Dritter (Abbildungen, Grafiken etc.), Kosten der Herstellung (Datenerfassung, Layout, DTP, Produktion), Zulassungs-Gebühren der ZFU (Staatliche Zentralstelle für Fernunterricht), Honorare/Gehälter für Konzeption, Kreation, Produktion und Streuung der Werbe- und Vertriebsmaterialien. Das Fernunterrichts-Schutzgesetz (FernUSG) regelt detailliert die Zahlungsvarianten privater Teilnehmender am Fernunterricht. Vorauszahlungen oder Einmalzahlung der gesamten Kursgebühr sind gesetzlich nicht erlaubt. Die Gesamt-Studiengebühr darf nur in definierten Teilraten erhoben werden. Da Fernkurs-Teilnehmende üblicherweise sukzessiv ohne starre Termine ihren Kurs beginnen können, baut sich nur langsam ein Stamm von zahlungspflichtigen Kursteilnehmenden auf. Es ist leicht nachvollziehbar, welch enormer Liquiditätsbedarf und lange ROI-Phasen sich durch diese Konstruktion ergeben.

Fernschul-Marketing ist aufwendig

Fernschulen müssen die erwachsenen Kursteilnehmenden aktiv über öffentliche Werbung akquirieren. Fernunterricht ist ein „low interest product“ und als effektive Weiterbildungs-Alternative nicht ausreichend im Bewusstsein der Zielgruppen verankert. Kursteilnehmende zu werben ist deshalb teuer und aufwendig. Die Kosten hierfür liegen bei einer Fernschule mit ca. 100 Kursen im Angebot heute zwischen 500 und 800 DM pro Person.

Kosten der Lernmedien-Entwicklung sind hoch

Lernmedien für erwachsenengerechtes Fernlernen müssen neu entwickelt werden. Wegen der spezifischen didaktischen Anforderungen können Autoren auf keinen Fundus bei Schulbuch- oder Bildungsverlagen zurückgreifen. Je nach Umfang und Innovationsgrad eines Fernkurses sind Entwicklungs- und Autorenhonorare in einer Spannweite von 100.000 bis 250.000 DM nicht ungewöhnlich. Multimediale Lerninhalte, Software oder audiovisuelle Medien sind dabei noch nicht berücksichtigt.

Drop-out-Problematik schiebt den Break-even-Point in die Zukunft

Die Ausstiegsmodalitäten aus einem Fernunterrichts-Vertrag sind ebenfalls im FernUSG festgeschrieben. Neben der Rücktrittsfrist von 14 Tagen kann ein Kursteilnehmer ab dem 6. Monat jederzeit mit einer Frist von 3 Monaten den Vertrag kündigen. In diesem Falle sind jedoch alle Initial-Kosten und Inve-

Michael Lammersdorf ist Geschäftsführer der SGD – Studiengemeinschaft Werner Kamprath Darmstadt GmbH in Pfungstadt.

stitionen bereits angefallen. Weiterhin müssen variable Kostenarten durch die Ratenzahlungen (Fernlehrer, Betreuungs-Service etc.) sowie alle Strukturkosten gedeckt werden. So wird schnell klar, dass ein betriebswirtschaftlicher Gewinn pro Kurs Teilnehmer erst sehr spät am Ende seines Ratenzahlungs-Zeitraumes entsteht. Vertragskündigungen bedeuten fast immer, dass der Deckungsbeitrag des Kurs-Teilnehmers negativ wird und den Break-even-Point des Unternehmens weiter in die Zukunft schiebt.

Die komplette Infrastruktur muss beim ersten Kursteilnehmer greifen

Kostenreduzierende Skalierungs-Effekte (economy of scales) sind erst ab einer bestimmten Größenordnung des Fernschul-Unternehmens zu erzielen. Zu berücksichtigen ist, dass Kosten der Infrastruktur bereits ab dem ersten Kursteilnehmer anfallen. Individuelle Betreuung, Einsendeaufgaben-Service, obligatorische Präsenz-Seminare, Prüfungsorganisation, Rechnungs- und Mahnwesen, Disposition, Lager, Versand, EDV – all dies sind Strukturelemente, ohne die eine Fernschule nicht wachstums- und lebensfähig ist.

Paradigmenwechsel durch Net-based-Training-Konzepte

Im Markt der fernunterrichtlich-mediengestützten Weiterbildung für Erwachsene steht ein Paradigmenwechsel bevor. Für die Zukunft der privaten Fernschulen bieten sich durch das Medium Internet völlig neue Entwicklungslinien. Die Offenheit des Internet, seine Schnelligkeit, die geringen Kosten, der individuelle Zugriff sowie das Fehlen jeglicher zeitlicher und räumlicher Begrenzungen lassen NBT-Konzepte als verlockende Chancen für die Weiterbildung von Erwachsenen erscheinen.

Traditionelle Fernunterrichts-Kompetenz liefert Basis für Online-Learning-Erfolge

Die privaten Fernschulen in Deutschland haben erkannt, dass die über viele Jahre erworbene Fernunterrichts-Systemkompetenz in Kombination mit einer immer ausgefeilter gewachsenen Infrastruktur sowie aktuell in Verbindung mit den Möglichkeiten des Internet das schon erreichte Niveau der Wettbewerbsvorteile weiter anwachsen lässt. Nicht mehr nur das exklusive Copyright und die Verfügungshoheit über die Lerninhalte im Fernunterricht konstituieren den entscheidenden Vorsprung. Jetzt sind Erfahrung und Know-how im Service, in der Kursteilnehmerbetreuung, in der filigranen Logistik, in der didaktischen Medienkompetenz, in der digitalen und medienneutralen Speicherung der Lerninhalte und im Marketing und Database-Management die Erfolgsfaktoren im Spektrum der Wettbewerbsfähigkeit. All dies sind Kompetenzfelder, auf denen sich Newcomer erst noch bewähren müssen. Man muss kein Prophet sein, um vorauszusagen, dass Online-Learning-Angebote, die mediendidaktische Qualitätsstandards auf hohem Niveau einhalten, vermutlich zuerst von den etablierten Fernschulen zur Marktreife gebracht werden. Schon jetzt ist zu beobachten, dass große internationale Softwarehäuser und Spezialanbieter von Bildungstechnologien sich um gemeinsame Entwicklungs-

projekte mit einzelnen Fernschulen bemühen. Sie haben erkannt, dass v.a. die umfassende Systemkompetenz der Fernschulen eine hohe Gewähr dafür bietet, markt- und qualitätsgerechte und damit erfolgreiche NBT-Konzepte umzusetzen.

Internet schafft Finanzierungsfreiräume für Fernschulen

Zwei Fragen drängen sich auf: Hebt die anfangs beschriebene schwierige Finanzierungs-konstruktion von Fernschulen die neu gewonnenen Vorteile wieder auf? Sind die finanziellen Belastungen, die im Zusammenhang mit multimedialen Lerninhalten und dem Internet auftreten, für die Fernschulen nicht zu groß? Wäre das Selbstverständnis privater Fernschulen dem von Verlagen ähnlich, müssten diese Fragen mit Ja beantwortet werden. Die Investitionen für die Schaffung innovativer multimedialer Lerninhalte wären zusätzlich zu den vorhandenen finanziellen Belastungen wohl kaum zu rechtfertigen.

Die Frage stellt sich jedoch anders: Wie können durch die neuen Möglichkeiten des netzbasierten Lernens Kostenoptimierungs-Effekte erzielt werden, ohne (und das ist der wesentliche Punkt) dass es bei Systemkompetenz und Infrastruktur-Potenzial der Fernschulen zu Einbußen kommt. Ein genauere Blick auf die Finanz- und Investitionsstruktur privater Fernschulen macht deutlich: Das Internet offeriert betriebswirtschaftliche Chancen gerade in den Positionen, die heute stark liquiditätsbelastend sind, sei es die Logistik oder auch der Kommunikationsaufwand für Kursteilnehmerbetreuung und Service. Das Internet hat didaktisch-optimiert einiges zu bieten: e-mail, Chatroom und Forum erlauben gewissermaßen eine unbegrenzte Kommunikation zwischen Fernschule/Kursteilnehmer, Fernlehrer/Kursteilnehmer, Fernschüler/Fernschüler. Auf Web-Servern abgelegte interaktive Lernmodule, just-in-time-Kontrollaufgaben, Video Conferencing – didaktisch perfekt komponiert in einem „integrierten Lernmedien-Konzept“, das gedruckte Lehrhefte ebenso einschließt wie andere Offline-Medien (Audio, Video, Software) – all das erlaubt eine Qualitätssteigerung des Lernprozesses in höchstem Ausmaß, ohne dass dadurch unüberwindbare Finanzierungsprobleme auftreten.

Die Bedeutung des Internet mutig antizipierend haben einige private Fernschulen frühzeitig erkannt, dass eine digitale „medien-spezifische“ Erfassung und Speicherung der Lerninhalte (nämlich für Printmedien) in eine gefährliche Sackgasse münden könnte. Deshalb erfolgte rechtzeitig der Schwenk zur „medien-neutralen“ Datenspeicherung. Damit wurde der Gefahr vorgebeugt, in der neuen bunten multimedialen Welt sozusagen auf den gedruckten Lehrheften sitzen zu bleiben. Bei den zusätzlich benötigten animierten, interaktiven und multimedialen Lerninhalten kam den Fernschulen die boomende Entwicklung bei den Multimedia-Softwarehäusern und -Verlagen zur Hilfe. Heute liegt eine Fülle von bestem Offline-Lernmaterial vor (CD-ROMs), das fast jeden Themenwunsch in der sub-akademischen Weiterbildung befriedigen kann. Ihren ganz besonderen Reiz entfalten diese Medien in Kombination mit Web-Servern, auf denen sie – einmal abgelegt – einer „unbegrenzten“ Zahl von erwachsenen Lernern zu Hause oder während der Arbeit als Net-based-Training einer Fernschule online zur Verfügung stehen.

Finanzierungs-Kollaps durch Internet-Lernen zum Nulltarif?

Es bleibt die Frage nach der zukünftigen privaten Bereitschaft zum eigen-finanzierten Fernunterricht. Wenn Downloads nur mit Telekommunikationskosten belastet sind (Tendenz gegen Null), wer ist dann noch bereit, mehrere hundert Mark im Monat für die Teilnahme an einem Fernkurs zu zahlen? Diese oft gehörte Frage beruht auf einem fulminanten Missverständnis. Sie unterstellt fälschlicherweise, dass der Preis für Fernunterricht die Leistung der Lernmaterial-Lieferung vergütet. Der erwachsene Lerner zahlt jedoch dafür, dass er von seiner Fernschule über die gesamte Laufzeit betreuerische, methodische, inhaltliche und organisatorische Unterstützung erhält, um sein angestrebtes Bildungsziel sicher zu erreichen. Das Lernmaterial stellt dabei einen wesentlichen, aber nicht hinreichenden Bestandteil dar. Die umfassende und professionelle Dienstleistung ei-

ner Fernschule wird auch in Zukunft ihren Preis haben, ihn wert sein und zu den nötigen Einnahmen der Fernschulen führen. Zusätzlich werden zukünftig durch intelligente modulare Online-Lernangebote Formen von „learning-on-demand“ und „just-in-time-learning“ auftreten. Kombiniert mit e-cash-Techniken ergeben sich für die Fernschulen damit ganz neue Märkte bei denjenigen Zielgruppen, die sich heute den traditionellen, langdauernden, progressionsorientierten und auf klassische Zertifikatsabschlüsse beschränkten Kursangeboten verschließen. Der zentrale Vorteil der privaten Fernschulen ist auch hier, dass sie über eine hoch ausdifferenzierte, historisch gewachsene Systemkompetenz und ein effizientes Infrastruktur-Potenzial verfügen. Im Wettbewerb der Online-Zukunft verschafft ihnen dies die besten Voraussetzungen nicht nur für den gesunden Weiterbestand, sondern für ein ertragreiches Wachstum.

Abstract:

The market for distance education of adults is experiencing a change of paradigm that has serious consequences on the financial structure of private schools for distance learning. The article sketches the chances and risks of this development: on the one hand the internet offers new possibilities in the form of net-based training concepts (NBT), on the other hand free of charge courses on the internet could cause the financial collapse of distance schools. The author gives reasons why this is not likely to happen but, on the contrary, distance schools could gain competitive advantages and new financial freedom.

Finanzierung Neuer Selbständigkeit

Ein subjektiver Erfahrungsbericht

Erika Herrenbrück

Mit der Umsetzung neuer Formen lebenslangen Lernens werden neue Finanzierungsmodelle für Institutionen und Organisationen der Weiterbildung diskutiert. Von Finanzierungsproblemen betroffen sind aber auch die „Neuen Selbständigen“, die ihr eigenes Unternehmen am Weiterbildungsmarkt präsentieren. – Erika Herrenbrück beschreibt ihre Erfahrungen – vom Lernen, sich die „richtigen“ Fragen zu stellen, bis zu dem Aspekt der „großen Freiheit“ mit Planungsunsicherheit und selbstbestimmter Wirksamkeit als ständiger Begleitung.

Selbständigkeit setzt Liquidität und Finanzausgleich voraus, was bedeutet, dass die Einnahmen mindestens so groß sein müssen wie die Ausgaben. Anders lässt sich in Selbständigkeit nicht leben. Und am Markt sein heißt, sich mit Passungen zu befassen und Probleme als Anlass für schnelle Lösungen zu verstehen. In meinem subjektiven Erfahrungsbericht lege ich daher den Akzent nicht auf Finanzierungsprobleme, sondern auf Aspekte meiner Finanzentscheidungen, die meine freiberufliche Tätigkeit in der Weiterbildung ermöglichen.

Erika Herrenbrück arbeitet als freie Trainerin, Supervisorin, Beraterin und Autorin von Trainings-Spielen für die öffentliche Verwaltung und Industrie.

Das Thema fordert mich heraus: So bin ich angehalten, mein Finanzierungsverhalten und getroffene Entscheidungen mit betriebswirtschaftlichem Blick zu überprüfen. Bis zu meinem Einstieg in die Selbständigkeit hielt ich – aus eigener pädagogischer Grund- und supervisorischer Weiterbildung – am Credo vieler Bildungsschaffender fest: „Bildung ist eine Qualität, keine Quantität. Bildung kann man nicht messen“. Und so hatte auch mein Verhältnis zum messbaren, daher schnöden Mamon etwas Herablassendes, weil doch eine eindeutige Korrelation zwischen geistigen und materiellen Werten nicht auszumachen sei und weil erstere natürlich den letzteren an Bedeutung und Bestand weit überlegen seien.

Der Anfang als Neue Selbständige

Seit vier Jahren bin ich nun, nach leitenden Tätigkeiten in Schule und öffentlichem Dienst, mein eigenes Unternehmen am Weiterbildungsmarkt. Zu Anfang waren die Freude am Neuen und damit einhergehend die Lust zum Risiko groß. Das erste Jahr verbrachte ich mehr suchend als findend, denn es stellte sich heraus, dass ich nicht die einzige war im neuen Feld und

Michael Lammersdorf

Paradigmenwechsel

Private Fernschulen im Internet-Zeitalter

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung
März 2004

Michael Lammersdorf: Paradigmenwechsel.

Erschienen in: DIE Zeitschrift 1/2000

Online im Internet:

URL: http://www.die-zeitschrift.de/12000/lammersdorf00_01.pdf

Dokument aus dem Internetservice Texte online des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung

<http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>

Abstract

Michael Lammersdorf: Paradigmenwechsel

Internet-Lernen revolutioniert auch den Markt der fernunterrichtlich-mediengestützten Weiterbildung. Hier steht ein Paradigmenwechsel bevor und damit verbunden Konsequenzen für die Finanzstruktur privater Fernschulen. Der Autor stellt Chancen und Risiken dieser Entwicklung gegenüber und kommt zu dem Schluss, dass erworbene Systemkompetenzen und effiziente Infrastruktur-Potenziale für die Fernschulen auch und gerade unter den neuen Voraussetzungen Grundlage für ein Wachstum in der Zukunft sein werden.

The market for distance education of adults is experiencing a change of paradigm that has serious consequences on the financial structure of private schools for distance learning. The article sketches the chances and risks of this development: on the one hand the internet offers new possibilities in the form of net-based training concepts (NBT), on the other hand free of charge courses on the internet could cause the financial collapse of distance schools. The author gives reasons why this is not likely to happen but, on the contrary, distance schools could gain competitive advantages and new financial freedom.