

**Titel:** **Ergänzende oder alternative Geschäftsmodelle für ein Hochschulinstitut**

**Kurzzusammenfassung:** Egal ob Universität oder Fachhochschule – die Finanzierung der höheren öffentlichen Bildungsanstalten stellt eine Herausforderung dar. Obwohl der Bund die Betriebsbeiträge für die Fachhochschulen erhöht, sind die Finanzierungsprobleme nicht gelöst, denn gleichzeitig mit den Beiträgen steigen auch die Kosten. Auch der Spardruck ist spürbar, nicht nur beim Bund sondern auch bei den Trägerkantonen. Angesichts dessen sehen sich Fachhochschulen und deren Institute gezwungen, die Beschaffung finanzieller Mittel in die eigenen Hände zu nehmen. Neue Geschäftsmodelle sind zu entwickeln. Wie weit darf eine öffentliche Bildungsanstalt dabei gehen? Welche Modelle eignen sich für die Eigenfinanzierung, welche nicht? Und noch wichtiger – wie lassen sie sich umsetzen.

**Autor:** Marcel Reich

**Herausgeber:** Dr. oec. HSG, Dipl.-Wipäd. HSG Thomas Bieker

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung:** 2010

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Reich, M. (2010). *Ergänzende oder alternative Geschäftsmodelle für ein Hochschulinstitut*. FHS St. Gallen – Fachhochschule St. Gallen: Bachelor Thesis.

**Schlagwörter (Tags):** Strategisches Management

## **Ausgangslage**

Fachhochschulen haben von Gesetzes wegen einen vierteiligen Leistungsauftrag zu erfüllen. Dazu gehören die Lehre, die Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschungs- und Entwicklungsarbeiten sowie das Erbringen von Dienstleistungen gegenüber Dritten. Die Erfüllung dieser Leistungen obliegt demzufolge auch dem Institut. Dieses befürchtet das Risiko eines negativen Finanzergebnisses, das sich dadurch begründet, dass die vornehmlich fixen Kosten schwankenden Erträgen gegenüberstehen. Die Schwierigkeiten hinsichtlich der Ertragskalkulation entstehen, weil der Dienstleistungsbereich den marktüblichen Risiken ausgesetzt ist und die Akquisition von Förderbeiträgen für Forschung einem enormen Wettbewerb untersteht.

## **Ziel**

Die Konzeption von alternativen oder ergänzenden Geschäftsmodellen, die im Falle einer Umsetzung zur Senkung des Risikos eines negativen Institutsergebnisses beitragen, steht daher im Vordergrund. Im Hinblick auf die Bewertung von Geschäftsmodellen aus unterschiedlichen Blickwinkeln soll die Bachelor Thesis die interne Diskussion im Institut unterstützen.

## **Vorgehen**

Zu Beginn legt die Thesis dar, inwiefern die aktuelle Gesetzgebung rechtliche Schranken hinsichtlich der Umsetzung neuer Geschäftsmodelle darstellt. Bezüglich des Leistungsauftrags des Instituts erfolgt dann die Auseinandersetzung mit dem strategischen Handlungsspielraum des Instituts. Dieser zeigt auf, in welchen Bereichen innerhalb oder ausserhalb des Leistungsauftrags die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle überhaupt zweckmässig ist. Die rechtlichen Schranken und der strategische Handlungsspielraum gelten sodann als Rahmenbedingungen für die Suche von Geschäftsideen. Die Sammlung solcher Ideen geschieht unter Berücksichtigung der regionalen, nationalen und internationalen Hochschullandschaft. Im Anschluss ist das Potenzial der Geschäftsideen unter Zuhilfenahme eines selbstentwickelten Bewertungsschemas aufgezeigt. Die Konzeption – die Weiterentwicklung einer ausgewählten Idee zum Modell – bildet sodann den Schwerpunkt der Thesis.

## Erkenntnisse

- Die allgemeinen gesetzlichen Rahmenbedingungen schränken die Entwicklung von Geschäftsmodellen nur insofern ein, als das Institut als Teil einer öffentlich-rechtlichen Anstalt keine Rechtspersönlichkeit besitzt.
- Den Begriff *Geschäftsmodell* zu definieren, stellt eine wichtige Grundvoraussetzung für die Entwicklung dar. Die Definition unterscheidet sich je nach gewählter Literatur. Im Rahmen dieser Thesis eignet sich die Definition von Stähler (2002, S. 41 ff.), die sich vereinfacht so darstellt:



Anmerkung: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stähler (2002, S. 41 ff.).

*Nutzenversprechen:* Es beantwortet die Frage, welchen Nutzen das Institut seinen Kunden und Partners stiftet.

*Wertschöpfungsarchitektur:* Sie stellt dar, wie der Versprochene Nutzen gestiftet wird.

*Ertragsmodell:* Es zeigt, auf welche Art und Weise, in welchem Umfang und aus welchen Quellen das Institut für die Nutzenstiftung entschädigt wird.

- Unter Anwendung der Definition zeigt sich der Handlungsspielraum, der sich dem Institut auf strategischer Ebene eröffnet:
  - Das Nutzenversprechen widerspiegelt den gesetzlichen Leistungsauftrag, der nicht angetastet werden kann, womit die Entwicklung alternativer Geschäftsmodelle verunmöglicht wird.
  - Die Erfüllung der Leistungsaufträge Lehre und Weiterbildung ist seitens der Fachhochschule derart geregelt, dass kaum Potenzial für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle besteht.
  - Hinsichtlich der beiden andere Leistungsaufträge eröffnen sich dem Institut hingegen erfolgsversprechenden Möglichkeiten.

- Unter obigen Voraussetzungen sind folgende Geschäftsideen formuliert:

- Gründung einer Erfahrungsgruppe
- Beratungsprojekte unter Mitwirkung der Studierenden
- Ausgabe einer Fachzeitschrift
- Aufbau einer Wissensplattform
- Finanzierung durch ein Finanzprodukt

Letztere ist im Rahmen der Konzeption vertieft.

- Die Konzeption bringt ein Ertragsmodell hervor. Es kann dem Institut zur Finanzierung der so wichtigen Forschungsaktivitäten dienen, wobei es die risikoverursachenden, schwankenden Erträge teilweise glätten und somit zur Senkung des finanziellen Risikos beitragen kann.



Anmerkung: Eigene Darstellung.

## Literaturquellen

Stähler, P. (2002). *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie*. In N. Szyperski, B. F. Schmid, A.-W. Scheer, G. Pernul & S. Klein (Hrsg.), *Electronic Commerce*, Band 7 (2. Aufl.). Lohmar: EUL Verlag.