

> TUHH: PROJEKT CONTINUING@TUHH

STAKEHOLDER- BETRACHTUNG – MARKTANALYSE

Eilika Schwenke und Christine Bauhofer
30.09.2015

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



TUHH
Technische Universität Hamburg

CONTINUING
@>>>TUHH

INHALT

1 Einführung.....	4
2 Zielmarkt.....	6
3 Wettbewerbsanalyse.....	8
3.1 Gegenstand der Untersuchung.....	9
3.2 Vorgehen.....	9
3.3 Ergebnis/Angebot.....	10
3.3.1 Metropolregion Hamburg.....	10
3.3.2 Bundesweites Angebot.....	11
3.4 Fazit.....	12
4 SWOT-Analyse.....	13
4.1 Chancen und Risiken.....	13
4.2 Stärken und Schwächen.....	15
4.3 Gegenüberstellung von Chancen/Risiken und Stärken/Schwächen.....	17
5 Marktpotenzial.....	18
5.1 Kooperationsprojekte bei TUTECH.....	18
5.2 Bedarfsbetrachtung.....	18
6 Literaturverzeichnis.....	20

EINFÜHRUNG

1 EINFÜHRUNG

Dieses Dokument dient der Beschreibung der „Markt“situation und ist damit Bestandteil der Situations- und Stakeholderanalyse. Im Einzelnen finden sich eine Wettbewerbsanalyse sowie eine SWOT-Analyse, in welcher die Umfeld- und Marktbedingungen einerseits sowie die Stärken und Schwächen des Projekts bzw. Angebots andererseits betrachtet und mit Hinblick auf Chancen und Risiken diskutiert werden.

Externe, marktbezogene Anspruchsgruppen des geplanten Weiterbildungsangebots von ContinulNG@TUHH sind vor allem die **Wettbewerber**, d.h. andere Organisationen, vorrangig Hochschulen, die ähnliche Bildungsdienstleistungen anbieten bzw. eine ähnliche Zielgruppe ansprechen.

Eine Übersicht aller Anspruchsgruppen ist in Abbildung dargestellt, die hier betrachteten externen Stakeholder sind grafisch hervorgehoben. Die Kommunikationswege mit Ausgangspunkt ContinulNG@TUHH sind durch Pfeile dargestellt. Gestrichelte Linien deuten auf eine spätere Anwendung, ggf. in einer zweiten Förderphase hin.

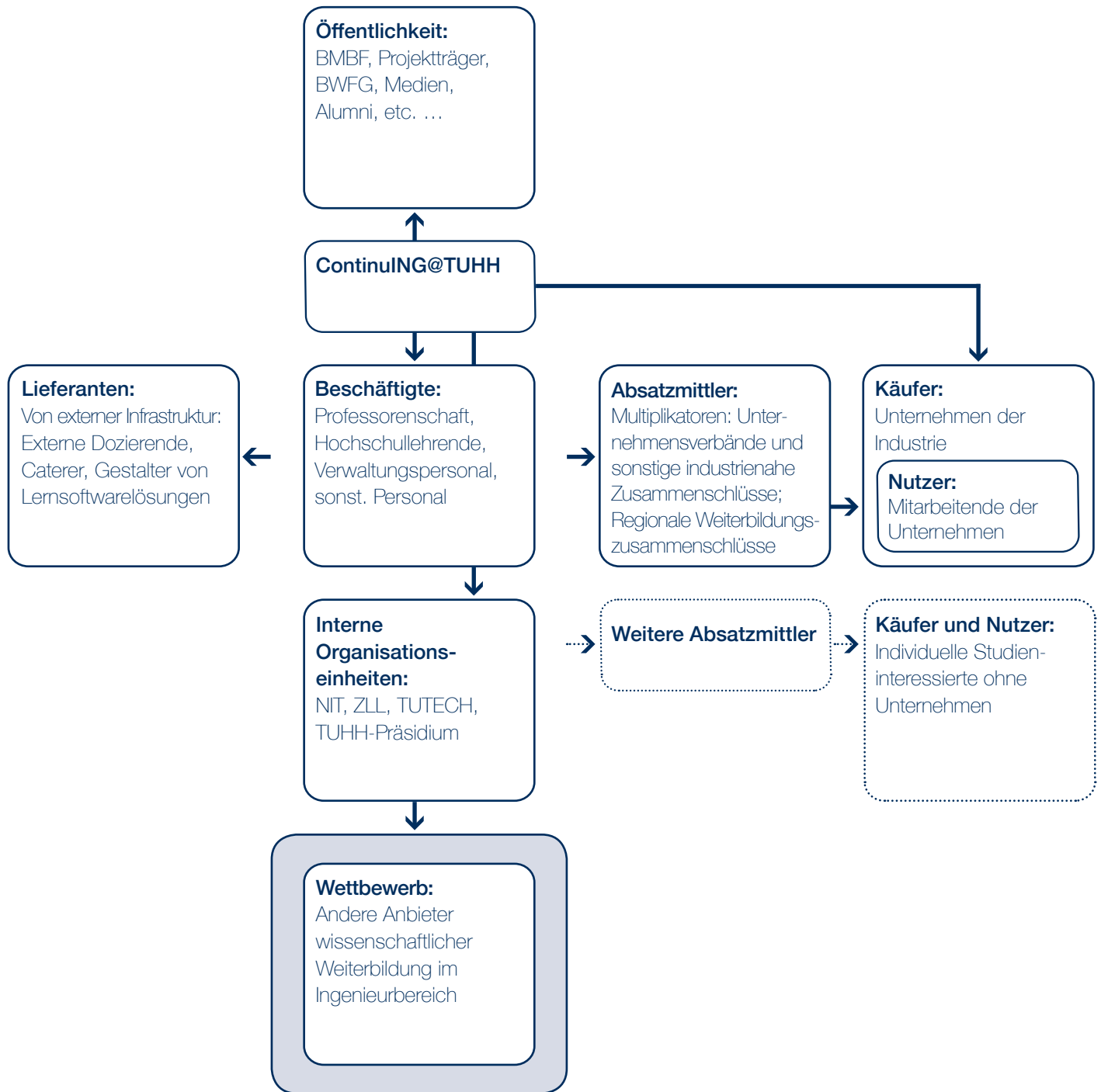


Abbildung 1: Die Anspruchsgruppen von ContinuING@TUHH (in Anlehnung an Hagemann/Vaudt 2011, 105 und Meffert 2000, 27)

ZIELMARKT

2 ZIELMARKT

Um den für ContinulNG@TUHH bedeutsamen „Markt“ präziser einzugrenzen, soll zunächst erläutert werden, welche inhaltliche und geographische Ausrichtung für das geplante Angebot relevant ist. Diese Eingrenzung wird anschließend sowohl in der Betrachtung der Unternehmen (Käufer) und der potenziell Teilnehmenden an Weiterbildung (Nutzer) als auch in der Analyse des Wettbewerbs fortgeführt. So ist die TUHH zum einen auf bestimmte Fachbereiche spezialisiert (vgl. auch Tabelle 1), zum anderen gilt es die regionale Verankerung und den klaren regionalen Fokus der TUHH zu berücksichtigen (s.u.). Beide Kriterien finden sich in den bestehenden Kooperationen der TUHH bzw. ihrer Tochtergesellschaft TUTECH INNOVATION GMBH abgebildet.

Zielgruppe für eine pilothafte Erprobung von Prototypen im ContinulNG@TUHH Konzept sind in einem ersten Schritt vor allem Unternehmen, die bereits mit der TUHH kooperieren. Anschließend werden weitere Unternehmen gesucht, für die eine Kooperation in Frage kommt. Inhaltlich konzentriert sich die Auswahl der Unternehmen auf Branchen, die vergleichbare Schwerpunkte setzen wie die TUHH. Die Kompetenzfelder der TUHH beziehen sich in erster Linie auf ingenieurwissenschaftliche, aber auch auf wirtschaftswissenschaftliche Themen. Als Ergebnis aus Informationen von TUHH-Webseiten und einzelnen Gesprächen mit Experten der TUHH und TUTECH wird zunächst angenommen, dass folgende Branchen angesprochen werden können (s. Tabelle 1):

1. Allg. Maschinen-/Anlagen-/Fahrzeugbau	6. Energieversorgung	11. Maritime Wirtschaft
2. Bauwirtschaft	7. Informationstechnik- und Telekommunikation	12. Medizintechnik
3. Biotechnologie	8. Lebensmittel	13. Umwelttechnik
4. Chemie- und Pharmazie	9. Logistik	
5. Elektrotechnik- und Elektronik	10. Luft- und Raumfahrt	

Tabelle 1: Zielbranchen der TUHH (alfabetische Sortierung)

Vor dem Hintergrund der Gründungsprinzipien der TUHH (u.a. Regionalität), liegt der geografische Fokus für Kooperationen und damit die Akquise von Probanden zunächst in der Metropolregion Hamburg (zur Abgrenzung der Metropolregion siehe Abbildung 2). Grundsätzlich richtet sich das Angebot aber auch bundesweit an Interessierte, für die eine Zusammenarbeit aufgrund der besonderen fachlichen Spezialisierung einzelner TUHH-Institute relevant sein kann – langfristig ggf. auch an internationale Zielgruppen (Internationalität der TUHH). Schließlich verfügt die TUHH sowohl über nationale als auch internationale Kooperationen und Kontakte.

Für die Recherche zu Zielgruppe und Wettbewerb (vgl. Kapitel 3) ist außerdem die Verfügbarkeit der jeweiligen Datenlage von Bedeutung. Es wurden für die Recherche daher folgende Prioritäten gesetzt: An erster Stelle steht die Betrachtung der Metropolregion Hamburg, darauf folgend das Gesamtgebiet der angrenzenden Bundesländer (Norddeutschland: HH, SH, HB, NS, MVP) und schließlich das gesamte Bundesgebiet.



Abbildung 2: Karte der Metropolregion Hamburg (Lizenz: CC BY 3.0 DE)

WETTBEWERBSANALYSE

3 WETTBEWERBSANALYSE

In der folgenden Wettbewerbsanalyse werden die bereits tätigen Anbieter im avisierten relevanten Markt als Stakeholder untersucht. Ihre bereits im Markt verfügbaren Angebote bieten Nutzern der Zielgruppe den gleichen oder einen gleichwertigen Kundennutzen. Die Expertise der TUHH einerseits und die Analyse bereits bestehender Angebote im betreffenden Marktsegment andererseits liefern gemeinsam somit Informationen für eine gezielte Abgrenzung und Positionierung des geplanten Angebots innerhalb des Marktes (Bildung eines „USP“).

Generell kann die Abgrenzung des betreffenden relevanten Marktes nach Bruhn entweder an Hand des Produktes oder mit Blick auf den Nutzer erfolgen (Bruhn 2005, S. 135). Letztere Definition nimmt „sämtliche Leistungen von Unternehmen, die [...]“ vom Nutzer „[...] als subjektiv austauschbar empfunden werden“ (Meffert und Bruhn 2009, S. 148) in den Blick. Dementsprechend sind langfristig auch Wettbewerber, das gesamte Dienstleistungsangebot von Continuing@TUHH betreffend, zu identifizieren und zu betrachten (vgl. spätere Versionen dieses Dokuments).

Grundsätzlich kommen nach Wolter als Wettbewerber für Weiterbildungsangebote nicht nur Universitäten und Hochschulen, sondern auch Arbeitgeber, private Anbieter, Berufsgesellschaften, Fachverbände, ggf. auch Hersteller/Lieferanten in Frage (Wolter und Geffers 2013, S. 44,45). Im Bereich der Ingenieurwissenschaften treten vor allem Fachverbände und Weiterbildungsinstitute als Anbieter von Seminaren und Lehrgängen auf. Diese agieren vielfach mit Hochschullehrenden als Partnern und sind daher auch mit Hinblick auf das Engagement von Hochschullehrenden in der Weiterbildung durchaus als Wettbewerber zu betrachten. Bei diesen Angeboten handelt es sich allerdings vorwiegend um kurze Formate ohne Hochschulzertifikate, die somit im Sinne eines Bildungsaufstiegs nicht anrechenbar sind.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird vorwiegend eine angebotsorientierte Marktabgrenzung vorgenommen, die den Markt für berufsbegleitende Zertifikats- und Masterstudiengänge betrachtet. Wettbewerber sind demnach alle privaten und öffentlichen Hochschulen mit einem entsprechenden Studienangebot.

3.1 Gegenstand der Untersuchung

Gegenstand dieser Untersuchung waren dementsprechend ausschließlich berufsbegleitende, wissenschaftliche Weiterbildungsstudiengänge (Zertifikat und Masterabschluss) mit fachlich/inhaltlichem Bezug zu den Ingenieurwissenschaften. Darüber hinaus wurde konkret nach Angeboten im Format eines Projektstudiums gesucht. Abschließend wurden gezielt solche Angebote recherchiert, die ähnliche Qualifizierungsziele, wie bisher für ContinuiNG@TUHH diskutiert, verfolgen. Grundsätzlich handelt es sich um einen wenig transparenten, dynamischen Markt, nicht zuletzt wegen der durch den Bund-Länder-Wettbewerb angeregten Entwicklung; ein weiteres Wachstum ist wegen der Umstellung auf das Bachelor/Master-System zu erwarten. Die vorliegende Untersuchung liefert also ein Blitzlicht auf die aktuelle Marktsituation.

3.2 Vorgehen

Regionale Eingrenzung: Das von der TUHH geplante Format einer Weiterbildung im Rahmen kollaborativer Innovationsprojekte legt es nahe, zwei Ansätze parallel zu verfolgen. Als wettbewerbsrelevant wurden insbesondere Angebote betrachtet, die im unmittelbaren Einzugsgebiet der TUHH verortet sind. Andererseits richtet sich das Angebot aber auch bundesweit an Interessierte, für die eine Zusammenarbeit aufgrund der besonderen fachlichen Spezialisierung einzelner TUHH-Institute bereits besteht oder relevant sein kann. Die Recherche berücksichtigt daher im Sinne eines Benchmarkings außer den hochschulischen Angeboten der Metropolregion Hamburg auch die der folgenden Hochschulen:

- der TU9,
- der Projekte im Kontext „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“, soweit diese bereits erkennbar waren.
- von einzelnen weiteren Hochschulen; die Hinweise auf diese Hochschulen ergaben sich aus der Dokumentenanalyse einiger Studien (z.B. EEHH 2012 und Meyer-Guckel et al. 2008) sowie aus einer Expertenbefragung im Hause (TUHH/TUTECH zu “Best Practice”).

Die Metropolregion Hamburg eignet sich dabei als genau definierte Bezugsgröße. Einerseits sind Informationen über sämtliche Hochschulen gut zugänglich, andererseits bildet die Stadt Hamburg etwa die geografische Mitte der Region mit einem Radius von ca. 1,5 Stunden Fahrzeit (Pkw), welche im Kontext Weiterbildung als handhabbar gelten kann.

Methode: Die Kategorien angebotener Abschluss, Programmdauer, Leistungspunkte nach ECTS, Anzahl der Präsenztage, Inhalte, Programmkosten und formulierter Kundennutzen wurden als zu recherchierende Items festgelegt. Die Informationen dazu wurden mittels Sekundäranalyse direkt von den Internetseiten der jeweiligen Hochschulen bezogen. Auf den Internetseiten nicht angegebene Detailinformationen wurden ggf. direkt an den Hochschulen erfragt.

Ergänzend wurden die Websites des HRK Hochschulkompass und von ingacademy.de, des marktführenden Weiterbildungsportals für Ingenieure, nach den Schlagworten „Weiterbildung“, „berufsbegleitend“, „Ingenieurwissenschaften“ sowie

dazu „Projektstudium“ bzw. „Innovationsmanagement“, „Technologiemanagement“, „Forschung/Research“ oder „Industrial Engineering/Wirtschaftsingenieurwesen“ durchsucht.

3.3 Ergebnis /Angebot

Durch das spezifische Format wird das geplante Angebot von ContinuiNG@TUHH einen deutlich fachlich ingenieurwissenschaftlichen Fokus haben. Generell lässt sich feststellen, dass es im Bereich universitärer technisch orientierter Weiterbildung nur wenige Angebote gibt. Allein daraus lässt sich allerdings noch keine klare Aussage über einen möglichen Bedarf ableiten.

3.3.1 Metropolregion Hamburg

In der Metropolregion Hamburg finden sich bisher insgesamt 14 Angebote (Hochschulzertifikate bzw. Masterstudiengänge) mit einem technischen und lokalen Bezug (s. Tabelle 2). Die fünf von Universitäten angebotenen Programme behandeln jeweils einmal die Themen Logistik Management (MBA), Manufacturing Management (MBA), Wirtschaftsingenieurwesen (M.Sc.), Baurecht und Baumanagement (M.A.), Innovationsmanagement (Zertifikat).

	ANZAHL		ZAHLE DER ANGEBOTE	ANGEBOTE (OHNE FERNSTUDIUM)	
			gesamt	Zertifikate	Master
Hochschulen	36	100%			
Mit technisch geprägtem Angebot	19	53%			
Mit berufsbegleitendem Angebot (techn.)	10	28%	28	4	10
Davon Univ.	2	6%	3	1	4

Tabelle 2: Bestehende Angebote in der ingenieurwissenschaftlichen Weiterbildung in der Metropolregion Hamburg

3.3.2 BUNDESWEITES ANGEBOT

Auch bundesweit gibt es im weiterführenden Bereich weit weniger technisch orientierte Angebote als Programme mit einem Fokus im Bereich Wirtschaft/Management. Von 9.866 im Hochschulkompass beschriebenen Studienprogrammen sind 407 als weiterbildende und berufsbegleitende Masterstudiengänge konzipiert (4%). Von diesen sind 79 dem Bereich der Ingenieurwissenschaften zuzurechnen, davon werden 26 von Universitäten angeboten. Die im Zuge des laufenden Bund-Länder-Wettbewerbs in Entwicklung befindlichen Angebote sind hier noch nicht berücksichtigt.

Das Themenspektrum ist breit, mit einem Schwerpunkt bei den Technologien im Bereich Erneuerbare Energien. Typisch ist ein Umfang von 90 ECTS und 24 Studienmonaten in einem Blended Learning Format. Die Programmkosten dafür liegen zwischen ca. 7.700 und ca. 30.000 EUR.

Eine gezielte Suche ergab Aufschluss über bestehende Angebote, die entweder nach Format oder thematischer Konzeption dem geplanten Angebot von CONTINUING@TUHH sehr ähnlich sind. Die ersten Angebote deutscher Hochschulen, die das Format „Projektstudium“ nutzen, sind nachfolgend gelistet (s. Tabelle 3):

ANBIETER	ANGEBOT	NUTZEN	ABSCHLUSS	DAUER	ECTS
Steinbeis Hochschule Berlin	Masterstudiengänge	Weiterbildung/ Recruiting	M.Eng., MBE	24 Mon.	90
Univ. Freiburg	FAST (in Entwicklung)	Weiterbildung		variabel	
Hochschule Heilbronn	beST (in Entwicklung)	Weiterbildung	Master, Bachelor		

Tabelle 3: Auswahl deutscher Hochschulen mit dem Angebot des Projektstudiums

Die thematischen Schwerpunkte des geplanten Programms sind im Projektverlauf noch näher zu betrachten. Zu den bisher diskutierten möglichen Ausrichtungen finden sich über Schlagwortsuche einige wenige Angebote in Tabelle 4:

SCHLAGWORT	„INNOVATIONS-MANAGEMENT“	„TECHNOLOGIE-MANAGEMENT“	„TRANSFER“	„RESEARCH“	WI.-ING./ „INDUSTRIAL ENGINEERING“
Zahl der Angebote	7	3	0	1	9

Tabelle 4: Zahl bestehender Angebote zu bestimmten Schlagworten

Darüber hinaus wurden deutschlandweit und stichprobenartig auch international Angebote recherchiert, deren Geschäftsmodelle dem geplanten innovativen Format einer kombinierten Beratung und Weiterbildung in spezifischen Themenfeldern als Orientierung und Benchmark dienen könnten. Der erweiterte Kundennutzen des geplanten Angebots liegt in dem hohen Transferpotenzial, das der engen Zusammenarbeit von Unternehmen und einer technischen Universität zugeschrieben wird. Diese Aspekte werden im Projektverlauf präzisiert und näher betrachtet werden.

3.4 FAZIT

Bisher lassen sich daraus insbesondere folgende Merkmale ableiten, die das geplante Angebot charakterisieren und gemeinsam ein Alleinstellungsmerkmal ergeben:

- Individualisiertes Weiterbildungsangebot
- Projektstudium an betrieblichen Fragestellungen
- Zertifikate und Masterabschlüsse für den ingenieurwissenschaftlichen Bereich
- Ergänzende Beratungsdienstleistungen

Es gilt, den Mehrwert, den das Konzept ContinuiNG@TUHH Unternehmen und individuellen Weiterbildungsteilnehmenden sowie Professorinnen und Professoren bieten kann, überzeugend und zielgruppengerecht nachvollziehbar zu kommunizieren. Insbesondere wegen der großen Bandbreite denkbarer Umsetzungsvarianten haben sich konkrete Pilotprojekte bzw. die Ableitung von Prototypen als wesentliche Voraussetzung und Grundlage für die Kommunikation erwiesen. Diese Pilotprojekte dienen ihrerseits zur Schärfung und Konkretisierung des Angebots selbst. Insofern kommt der Akquise von Pilotprojekten im Rahmen der Projektlaufzeit herausragende Bedeutung zu.

Mit der laufenden Konkretisierung des Dienstleistungsangebots von ContinuiNG@TUHH ist die Wettbewerbsanalyse dann systematisch zu wiederholen bzw. anzupassen. Daraus lässt sich dann auch das Marktpotenzial ableiten bzw. einschätzen. Zurzeit kann nur die Zahl der jährlich über TU-Institute durchgeführten industriellen Kooperationsprojekte dazu herangezogen werden.

SWOT-ANALYSE

4 SWOT-ANALYSE

In einer SWOT-Analyse werden die wesentlichen Umfeldbedingungen einer Organisation hinsichtlich ihrer Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen anhand unterschiedlicher organisationsinterner- und -externer Faktoren untersucht. Die Chancen und Risiken ergeben sich dabei aus von extern durch die Umwelt vorgegebenen Faktoren, während die Stärken und Schwächen einen internen Bezug haben und somit als von der Organisation beeinflussbar gelten. (Hagemann und Vaudt 2011, S. 107)

Im Folgenden werden diese Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen mit Bezug auf Continuing@TUHH aufgelistet. Für spätere Versionen dieses Dokuments ist eine weitere Ausführung der einzelnen Punkte vorgesehen. Eine zusammenfassende Darstellung befindet sich in Tabelle 8.

4.1 Chancen und Risiken

Chancen und Risiken für das Projekt und das geplante Angebot ergeben sich zum einen aus der Analyse der Anspruchsgruppen, die an anderer Stelle beschrieben wird (s. Tabelle 5):

CHANCEN	RISIKEN
› Unternehmen wünschen sich langfristige Partnerschaften mit Hochschulen.	› Ressourcenknappheit an der TUHH (insbes. Personalressourcen/ Zeit) (Risiko).
› Es scheint eine große Nachfrage nach berufsbegleitenden Studienformaten zu geben.	› Bestands- oder Konkurrenzdenken bei internen Organisationseinheiten können eine Herausforderung bilden.
› Es gibt bisher in der Region wenig weiterbildende Angebote im ingenieurwissenschaftlichen Bereich.	
› Es gibt einige weiterbildungsaffine und interessierte Institute an der TUHH.	

Tabelle 5: Chancen und Risiken aus der Analyse der Anspruchsgruppen

Zum anderen gilt es weitere, von der Umwelt vorgegebene Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, die sich auf Chancen und Risiken einer Organisation auswirken. Hierzu werden Überlegungen zu den vier Faktoren der sogenannten PEST-Analyse angestellt, welche politisch-rechtliche (political), ökonomische (economical), sozio-kulturelle (social) und technologische (technological) Faktoren betrachtet. (Hagemann und Vaudt 2011, S. 107) Die Ergebnisse sind in Tabelle 6 dargestellt.

CHANCEN	RISIKEN
Politisch-rechtliche Faktoren	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Durch die aktuelle Zuwanderung entsteht ein vermehrter Bedarf an Anpassungsqualifikation insbesondere für Menschen mit Migrationshintergrund. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Kapazitäten und Deputate der Professoren sind begrenzt und schreiben die Beteiligung an Weiterbildung nicht explizit vor.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eine Ausweitung der Weiterbildungsangebote an den deutschen Hochschulen ist politisch gewollt und wird gefördert. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Entwicklung von wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten macht auch an anderen Hochschulen rasche Fortschritte, u.a. wegen der politischen und finanziellen Förderung im Rahmen des Bund-Länder-Wettbewerbs.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hamburgisches Transparenzgesetz (HmbTG) könnte bei Unternehmen Zweifel über die Möglichkeiten der Geheimhaltung an der Hochschule zur Folge haben.
Ökonomische Faktoren	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Durch den Stopp der Hamburger Bewerbung für Olympia werden unter Umständen mehr Mittel für die Hochschulen zur Verfügung gestellt. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Der Weiterbildungsmarkt ist wettbewerbsintensiv mit geringen Margen.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reduzierung öffentlicher Mittel könnte zu Barrieren im Organisationsentwicklungsprozess führen
Soziokulturelle Faktoren	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Im Ingenieurbereich besteht in der Regel eine hohe Motivation zur Umsetzung von Forschung in die Anwendung. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Für Unternehmen im (Hoch-)Technologiebereich sind Geheimhaltung und der Schutz geistigen Eigentums wettbewerbsrelevant und von existenzieller Bedeutung. Hier könnte eine Öffnung gegenüber der Hochschule z.B. in der Akzeptanz der wissenschaftlichen Lernbegleitung im Unternehmen eine Herausforderung darstellen.
Technologische Faktoren	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trend-Themen der Wirtschaft, insbesondere der Industrie, liegen vielfach im (Hoch-) Technologiebereich und werden mit technischen Universitäten in Verbindung gebracht (z.B. Industrie 4.0). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zurzeit werden in diesem Bereich keine Risiken für das Projekt gesehen.

Tabelle 6: Chancen und Risiken aus den Umweltbedingungen

4.2 Stärken und Schwächen

Die Stärken und Schwächen haben immer einen internen Bezug und gelten somit als von der Organisation beeinflussbar. In Tabelle 7 findet sich eine Auflistung wesentlicher Stärken und Schwächen von ContinuiNG@TUHH, bzw. der TUHH, wie sie aus dem Feedback zu Projekt und Konzept in intern und extern geführten Gesprächen identifiziert werden konnten.

In Zukunft könnte für eine erweiterte Betrachtung der Stärken und Schwächen das Vorgehen von Meffert et al. 2015 verwendet werden. Diese fassen die Analyse der Stärken und Schwächen als Ressourcenanalyse zusammen und empfehlen ein dreistufiges Vorgehen bestehend aus:

- Erstellung eines Ressourcenprofils,
- Ermittlung der Stärken und Schwächen,
- Identifikation spezifischer Kompetenzen. (Meffert et al. 2015, S. 223)

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Das Projektkonzept ist profiltreu am Leitbild der TUHH orientiert. Die TUHH besitzt eine Forschungspriorität mit klarem Profil in den Ingenieurwissenschaften. Ebenso ist ein hoher regionaler Bezug aller Aktivitäten gewünscht. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bisher gibt es an der TUHH keine etablierten Weiterbildungsstrukturen und –ressourcen, auf die zurückgegriffen bzw. aufgebaut werden kann.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Forschung an der TUHH ist anwendungsnah. Dies bietet optimale Voraussetzungen für eine Verzahnung mit der Praxis. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bisher gibt es an der TUHH erst wenige Erfahrungen bezüglich einer Integration des Lernortes „Arbeitsplatz“.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die TUHH ist innovativ, durch ihre geringe Größe handlungsfähig und arbeitet stets lösungs-orientiert. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bisher gibt es an der TUHH wenige Erfahrungen mit berufstätigen Studierenden, insbesondere mit solchen mit Führungsverantwortung.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die TUHH/TUTECH Innovation GmbH sind erfahren in der Kooperation von Hochschule und Industrie (Kooperationsprojekte, Auftragsforschung etc.). Sie können diesbezüglich auf ein großes Netzwerk bestehender Partnerschaften zurückgreifen/aufbauen. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die TUHH verfolgt mehrere Projekte, mit denen Synergien möglich sind, z.B. MyTrack (Studieneingangsphase) und ZLL (Zentrum für Lehre und Lernen (Q-Pakt Lehre)). 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die TUTECH als Tochtergesellschaft bietet etablierte und erprobte Strukturen für das Management von Kooperationsprojekten sowie zur Umsetzung eines Geschäftskonzeptes wie es für die Weiterbildung benötigt wird. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es besteht bereits ein Netzwerk von Multiplikatoren, die ihre Unterstützung zugesagt haben. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hamburg als Standort bietet eine gute Infrastruktur und hohe Attraktivität. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die TUHH verfügt über moderne und gut ausgestattete Räume, die auch für eine Nutzung in der Weiterbildung geeignet sind. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ContinulNG@TUHH ist ein in Abstimmung mit der Hochschulleitung entwickeltes Forschungs- und Entwicklungsprojekt, dessen Umsetzung von dieser unterstützt wird. Beteiligte Personen der Hochschulleitung sind als Machtpromotoren und Unterstützer, z.T. auch als Fachpromotor, anzusehen. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Organisationsstruktur des Projekts ist orientiert an den Bedürfnissen der Institute der TUHH („Dienstleistungsmodell“) und bietet somit die Chance auf Akzeptanz und Umsetzung. 	

Tabelle 7: Stärken und Schwächen der TUHH in Bezug auf ContinulNG@TUHH

4.3 Gegenüberstellung von Chancen/Risiken und Stärken/Schwächen

Die genannten Chancen und Risiken sowie die Stärken und Schwächen werden in Tabelle 8 zusammengeführt und einander als vereinfachte SWOT-Analyse (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) gegenüber gestellt.

STÄRKEN UND SCHWÄCHEN	
Stärken	Schwächen
› Profiltreues Projektkonzept	› bisher keine eigene Weiterbildungsstrukturen und -ressourcen
› Forschungspriorität mit klarem Profil in den Ingenieurwissenschaften	› bisher wenig Erfahrungen mit berufstätigen Studierenden mit Führungsverantwortung
› Regionaler Bezug	› bisher wenig Erfahrungen mit dem Lernort „Arbeitsplatz“
› Anwendungsnahe Forschung	
› Kleine handlungsfähige, lösungsorientierte Universität	
› Synergien mit verwandten Projekten innerhalb der TUHH	
› TUTECH als Tochtergesellschaft, Erfahrung in Kooperationsprojekten und Auftragsforschung	
› Viele Kontakte zu Unternehmen der Industrie	
› Netzwerk aus Multiplikatoren (Alumni, ...)	
› Standort (Infrastruktur, Attraktivität)	
› Räumlichkeiten	
› Unterstützung der Hochschulleitung	
› Anreiz für Hochschullehrende durch Dienstleistungsmodell und Unterstützung	
CHANCEN UND RISIKEN	
Chancen	Risiken
› Unternehmen wünschen langfristige Partnerschaften	› Ressourcen, auch Deputate der Professor*innen
› Große Nachfrage nach berufs begleitenden Studienformaten	› Barrieren im Organisationsentwicklungsprozess, u.U. auch durch Reduzierung öffentlicher Mittel
› Wenig weiterbildende Angebote im ingenieurwissenschaftlichen Bereich	› Akzeptanz der wissenschaftlichen Lernbegleitung im Unternehmen (Zutritt, Geheimhaltung, ...)
› Vermehrter Bedarf an Anpassungsqualifikation durch Zuwanderung	› Transparenzgesetz (Geheimhaltung...)
› WB gewollt und gefördert	› Entwicklung an anderen Hochschulen
› Evtl. steigende Mittel für Hochschulen? (Olympia-Stopp)	› Weiterbildungsmarkt ist wettbewerbsintensiv mit geringen Margen
› Hohe Motivation zur Umsetzung von Forschung in die Anwendung im Ingenieurbereich	
› Trend-Themen, mit Nachfrage der Unternehmen und techn. Bezug (z.B. Industrie 4.0)	

5 MARKTPOTENZIAL

5.1 Kooperationsprojekte bei TUTECH

Eine Analyse der laufenden TUTECH Projekte ist derzeit noch in Arbeit und soll als Grundlage für eine Schätzung des Marktpotenzials herangezogen werden.

5.2 Bedarfsbetrachtung

Die Ziele des Wettbewerbs orientieren sich an den „drei zentrale[n] Herausforderungen für die zukünftige Entwicklung des deutschen Hochschulsystems“ (Hanft et al. 2015, S. 10). Dies ist zum einen der demographische Wandel, der sowohl Studiennachfrage als auch Arbeitskräfteangebot beeinflusst. Im demographischen Trend nimmt dabei die Anzahl der jüngeren Personen als klassische Zielgruppe der Hochschulen ab, während gleichzeitig die Anzahl der Personen im erwerbstätigen Alter, wie auch der Anteil hochqualifizierter wissensbasierter Arbeit, zunimmt und somit die Öffnung der Hochschulen als „zentrales Konzept zur Identifizierung und Erschließung neuer Zielgruppen für Hochschulbildung und den akademischen Arbeitsmarkt“ (Hanft et al. 2015, S. 12) gilt.

Die zweite Herausforderung betrifft die historisch gewachsene Trennung von beruflichen und akademischen Bildungswegen im deutschen Bildungssystem. Durch Wandel in der beruflichen Bildung und die Zunahme von abstrakt-wissensbasierten Qualifizierungsanteilen ist eine differenziertere Betrachtung notwendig geworden und die Förderung einer größeren Durchlässigkeit zwischen den Bildungswegen zu einem bildungspolitischen Schlüsselthema geworden. (Hanft et al. 2015, S. 12 ff.) Die dritte Herausforderung bezieht sich auf die Anforderungen Lebenslangen Lernens und die „im internationalen Vergleich noch geringe Ausrichtung der deutschen Hochschulen und ihrer Studienangebote“ (Hanft et al. 2015, S. 10) an diesen. Ziel ist es in diesem Zusammenhang, die Strukturen des Bildungssystems offen, flexibel und transparent zu gestalten. Für die Hochschulen bedeutet die Ausrichtung am Lebenslangen Lernen die Notwendigkeit einer stärkeren Orientierung an Nachfrage und Bedarf, da sie in diesem Zusammenhang auf einem Markt mit Wettbewerbern agieren. (Hanft et al. 2015, S. 14)

Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit der Ermittlung solcher zukünftigen Weiterbildungsbedarfe, insbesondere mit möglichen zukünftigen Themenschwerpunkten. In diesen Studien wird jedoch mehrheitlich unterstrichen, dass diese Bedarfe von den Unternehmen nur schwer zu benennen gewesen seien und demzufolge eine geringe Aussagekraft hätten (Kundolf 2014, S. 18; Holz 2014, S. 40, EEHH 2012, S. 96, 2012, S. 99). Insbesondere wäre eine vorherige Bedarfserhebung bei einem so individuellen – und innovativen bzw. erklärungsbedürftigen – Angebot, wie es von ContinuiNG@TUHH geplant ist, in klassischer Form nicht machbar, da der Zielgruppe eine Einschätzung nicht möglich ist.¹ Ebenso vertritt Faulstich (2006) die Ansicht „Bedarf ist nicht exakt bestimmbar und es gibt kein Instrumentarium, mit dem er empirisch-analytisch eindeutig feststellbar wäre“ (Faulstich 2006, S. 60 in Hanft 2014, S. 62). Er erwähnt allerdings auch einige Möglichkeiten, Analysen in der Bedarfsklärung durchzuführen. Zu diesen gehören Angebotsanalysen, Wissenschaftsanalysen, Medienanalysen, Anforderungsanalysen, Experteninterviews, in-

stitutionelle Kooperation und kommunikative Gespräche. Für ContinulNG@TUHH werden die wichtigsten Analysen für die Bedarfsklärung vermutlich innerhalb der Pilotprojekte angewandt. Hierzu gehören die Angebotsanalyse, Anforderungsanalysen (auch durch eine spätere Arbeitsprozessorientierung) und Teilnehmendenbefragungen (in den Pilotprojekten werden regelmäßige Probandeninterviews durchgeführt). Des Weiteren werden informelle Experteninterviews und kommunikative Gespräche geführt. Auch langfristige institutionelle Kooperationen, sowohl mit einzelnen Unternehmen, als auch mit Branchenclustern werden angestrebt, in denen der Bedarf individuell zu bestimmen ist. Ergänzt werden diese Informationen durch Sekundäranalysen, deren Ergebnisse allerdings aus oben genannten Gründen hier nicht zu hoch bewertet werden sollten. Zurzeit werden die Ergebnisse dieser Analysen der individuellen Bedarfe primär zur Erarbeitung der konkreten Gestaltung von Prototypen für eine pilothafte Erprobung herangezogen. Für eine Verallgemeinerung ist die Datenlage nicht ausreichend; es wird angestrebt, im Laufe der Projektlaufzeit zu einer Datenlage zu kommen, die eine größere Volumenbetrachtung erlaubt.

Laut Hanft et al. (2012) bestimmen sich Weiterbildungsbedarfe von Unternehmen – abgesehen von der Kosteneffizienz – inhaltlich an unmittelbarem Aufgabenbezug und arbeitsplatzbezogenen Anforderungen. (Hanft et al. 2012, S. 1,2) Durch die Einbindung von Arbeitsplatzanalysen in das Weiterbildungskonzept besteht für ContinulNG@TUHH also die Chance, genaueren Einblick in die Bedarfe der Unternehmen zu erhalten und diese gleichzeitig ggf. bei der Bestimmung der eigenen Bedarfe zu unterstützen.

6 LITERATURVERZEICHNIS

Bruhn, Manfred (2005): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Stuttgart: Kohlhammer (Kohlhammer-Edition Marketing).

EEHH [Erneuerbare Energien Hamburg Clusteragentur GmbH] (2012): Personal- und Qualifizierungsbedarf der Erneuerbare Energien Branche in der Metropolregion Hamburg 2012. Gutachten. 1. Aufl. Unter Mitarbeit von Kirsten Neumann, Ernst Hartmann, Ralf Duckert, Rolf Hermann und Daniel Klose. Berlin, Kiel, zuletzt geprüft am 28.08.2015.

Hagemann, Tim; Vaudt, Susanne (2011): Bildungsmarketing. In: Christiane Griese und Helga Marburger (Hg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Verlag, S. 97–119.

Hanft, Anke (2014): Management von Studium, Lehre und Weiterbildung. Münster, Westf: Waxmann (Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, 13).

Hanft, Anke; Pellert, Ada; Cendon, Eva; Wolter, André (2012): Nachfrage- und Bedarfsanalysen. Bildungscontrolling und Bildungsbedarfe von Unternehmen. In: Arbeitsmaterial der wissenschaftlichen Begleitung (17).

Hanft, Anke; Pellert, Ada; Cendon, Eva; Wolter, André (2015): Weiterbildung und Lebenslanges Lernen an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftliche Begleitung der ersten Förderphase der ersten Wettbewerbsrunde des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. Oldenburg.

Holz, Stephanie (2014): Standortergebnisse des Projekts „Studium Initiale“ – Fachspezifische Modulkurse für Unternehmen. In: Anette Bartsch, Bernhard Hardinghaus, Stephanie Holz und Susanne Kundolf (Hg.): Weiterbildungsbedarf und Anforderungen an wissenschaftliche Weiterbildung in der Mobilitätswirtschaft. 1. Aufl. Garbsen: TEWISS, S. 35–45.

HRK [Hochschulrektorenkonferenz]: Hochschulkompass.de: Studieren in Deutschland. Studieren in Deutschland, die Fachsuche. Online verfügbar unter <http://www.hochschulkompass.de/studium/suche/erweiterte-suche.html>, zuletzt geprüft am 11.08.2015.

ingacademy: ingacademy.de. Das Weiterbildungsportal für Ingenieure. Veranstaltungskalender. Unter Mitarbeit von Harald Lisson. [ingacademy]. Online verfügbar unter <http://www.ingacademy.de/suche/kombisuche.asp>, zuletzt geprüft am 11.08.2015.

Kundolf, Susanne (2014): Standortergebnisse des Projekts „Weiterbildungspool Ingenieurwissenschaften - Excellent Mobil“. In: Anette Bartsch, Bernhard Hardinghaus, Stephanie Holz und Susanne Kundolf (Hg.): Weiterbildungsbedarf und Anforderungen an wissenschaftliche Weiterbildung in der Mobilitätswirtschaft. 1. Aufl. Garbsen: TEWISS, S. 13–24.

Meffert, Heribert (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele ; mit neuer Fallstudie VW Golf. 9., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2009): Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 12., überarb. u. aktualisierte Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Gabler (SpringerLink : Bücher).

Meyer-Guckel, Volker; Schönfeld, Derk; Schröder, Ann-Katrin; Ziegele, Frank (2008): Quartäre Bildung. Chancen der Hochschulen für die Weiterbildungsnachfrage von Unternehmen. Essen: Edition Stifterverband (Positionen), zuletzt geprüft am 28.08.2015.

Wolter, André; Geffers, J. (2013): Zielgruppen lebenslangen Lernens an Hochschulen. Ausgewählte empirische Befunde. Thematischer Bericht der Wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen."

