



ENTWICKLUNG DURCH BILDUNG

Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt  
*E<sup>B</sup> – Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung*  
Nr. 17

# Weiterbildungsangebot E-Commerce

*Die bedarfsorientierte Entwicklung von wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten an der Technischen Universität Kaiserslautern*

*Christian Weber*

2018

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



## **Impressum:**

E<sup>B</sup> – Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung  
– Evidenzbasierte Bedarfserschließung und vernetzte Kompetenzentwicklung  
Förderkennzeichen: 16OH21008

Herausgeber:

Hochschule Kaiserslautern  
Prof. Dr. Ing. Hans-Joachim Schmidt  
Schoenstraße 11  
67659 Kaiserslautern

Technische Universität Kaiserslautern  
Jun.-Prof. Dr. Matthias Rohs  
Erwin-Schrödinger-Straße  
67663 Kaiserslautern

Hochschule Ludwigshafen  
Dr. Doris Arnold  
Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen am Rhein

**2018**

ISSN 2364-8996

## **Lizenz**

Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt E<sup>B</sup> sind unter einer Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht: Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



## **Zusammenfassung**

Die Entwicklung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote folgte in der Vergangenheit mehrheitlich dem verbreiteten Ansatz der Angebotsorientierung. Demgegenüber steht eine aktuell zunehmende Orientierung an vorhandenen Bedarfen. Die Idee einer solchen Nachfrageorientierung bringt jedoch verschiedene Herausforderungen mit sich. Im vorliegenden Arbeitsbericht wird die Planung und Entwicklung eines weiterbildenden Studienangebots zum Themenfeld E-Commerce dokumentiert, welche dem der Ausrichtung an vorhandenen Bedarfen unterlag und somit einen Schritt in Richtung einer nachfrageorientierten Angebotsentwicklung beschreibt. Nach einem kurzen thematischen Überblick werden zunächst relevante Bedarfserhebungen und -analysen beschrieben. Daran anschließend erfolgt eine Darstellung des hieraus entwickelten Konzepts eines Studiengangs im Bereich E-Commerce.

## **Summary**

In the past, the development of further education programs was largely followed by the widespread approach of supply orientation. On the other hand, there is a growing focus on existing demands. But the idea of demand orientation brings with it various challenges. The present report documents the planning and development of a program for further education on the subject of e-commerce, which is subject to the alignment of existing requirements and thus describes a step in the direction of demand-oriented supply development. After a short thematic overview, first relevant surveys and analyzes are described. Then a presentation of the concept of the course developed here follows.



## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung .....	2
Abstract .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Abbildungsverzeichnis.....	2
1 Bedarfsorientierung.....	3
2 Hintergrund und Idee .....	3
3 Bedarfsanalysen .....	4
3.1 Arbeitsmarkt.....	4
3.1.1 Allgemeine statistische Daten .....	5
3.1.2 Themenfeldspezifische Studien .....	7
3.1.3 Quantitative Unternehmensbefragung .....	7
3.1.4 Qualitative Befragungen von Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft .....	8
3.1.5 Stellenanzeigenanalysen.....	9
3.2 Zielgruppen .....	10
3.2.1 Bevölkerungsbefragung .....	10
3.2.2 Studierendenbefragung .....	11
3.2.3 Qualitative Befragungen von Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft .....	12
3.3 Bildungsmarkt .....	12
3.3.1 Bildungsmarktrecherche und -analyse .....	13
3.3.2 Dokumentenanalyse (Curricula, Modulhandbücher) .....	13
4 Das Programm auf einen Blick .....	13
5 Lern- und Kompetenzziele .....	14
6 Mögliche Zielgruppen .....	15
7 Arbeitsmarktperspektiven.....	16
8 Fazit.....	16
Literaturverzeichnis .....	17



## Abbildungsverzeichnis

*Abbildung 1: Fachkräfteangebot und -nachfrage für Ausbildungsberufe im Bereich Einkauf, Vertrieb und Handel (Quelle: Regionalmonitor Hochschulbildung) .....6*

*Abbildung 2: Fachkräfteangebot und -nachfrage für akademische Berufe im Bereich Wirtschaftswissenschaft und Unternehmensführung (Quelle: Regionalmonitor Hochschulbildung<sup>5</sup>) ....6*

## 1 Bedarfsorientierung

Die Entwicklung wissenschaftlicher Weiterbildungsangebote folgte in der Vergangenheit mehrheitlich dem innerhalb des deutschen Bildungssystem verbreiteten Ansatz der Angebotsorientierung (vgl. Hanft 2014). Verschiedene Autoren (beispielsweise Banscherus, Pickert & Neumerkel 2016) sehen jedoch eine zunehmende Relevanz konkurrierender Angebote am Markt und somit zunehmend auch betriebswirtschaftlicher Aspekte. Diese Entwicklung lässt perspektivisch eine steigende Bedeutsamkeit des Ansatzes der Nachfrageorientierung (vgl. Seitter 2014, Wolter & Banscherus 2016, S. 67) vermuten, welche eine Ausrichtung der Entwicklung und Umsetzung von Angeboten an „Bedarfen und Erwartungen der Adressatengruppen“ (Seitter 2014, S.141) meint. Hinzu kommt das politische Anliegen, neue Zielgruppen für die wissenschaftliche Weiterbildung zu gewinnen, beispielsweise „beruflich Qualifizierte“, d.h. Personen, die aufgrund ihrer beruflichen Erfahrung und Qualifikationen zum Studium berechtigt sind. Die Idee einer solchen Ausrichtung an gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedarfen sowie individuellen Bedürfnissen bringt allerdings auch verschiedene Herausforderungen mit sich. Zum einen benötigt es zeitliche und personelle Ressourcen, diese Bedarfe und Anforderungen zu ermitteln, zum anderen aber vorab auch wissenschaftliche Kenntnisse darüber, welche Daten für eine Angebotsentwicklung bzw. -weiterentwicklung relevant und sinnvoll nutzbar sein könnten (vgl. z. B. Weber & Neureuther 2017).

Im vorliegenden Arbeitsbericht wird die Planung bzw. Entwicklung eines weiterbildenden Studienangebots<sup>1</sup> im Rahmen des E<sup>B</sup>-Projekts<sup>2</sup> dokumentiert, welche der Ausrichtung an aktuellen (und soweit möglich prognostizierten zukünftigen) Bedarfen unterlag. Der vorliegend beschriebene Entwicklungsprozess beschreibt somit einen Schritt in Richtung einer nachfrageorientierten Angebotsentwicklung. Das Angebot selbst beschäftigt sich inhaltlich mit dem Themenfeld E-Commerce.

## 2 Hintergrund und Idee

E-Commerce („*Electronic Commerce*“; „*elektronische Geschäftsabwicklung*“) bezeichnet „jede Art von geschäftlichen Transaktionen (z.B. Verkauf oder Kauf von Waren und Dienstleistungen) sowie elektronisch abgewickelte Geschäftsprozesse (z.B. Werbung, „After-Sales-Services“, Onlinebanking),

---

<sup>1</sup> Stand Dezember 2017

<sup>2</sup> E<sup>B</sup> steht für „Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung“ und ist ein Verbundprojekt der Hochschule Kaiserslautern, der Technischen Universität Kaiserslautern sowie der Hochschule Ludwigshafen. Es wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

bei denen die Beteiligten auf elektronischem Wege (z.B. über das Internet oder Netzwerke von Mobilfunkanbieter) miteinander verkehren und nicht durch physischen Austausch in direktem physischen Kontakt stehen.“ (Springer Gabler Verlag, Wirtschaftslexikon, Stichwort E-Commerce). Bereits in der Vergangenheit bestand ein entsprechendes Weiterbildungsangebot an Technischen Universität Kaiserslautern und nach wie vor wurde eine hohe thematische Relevanz vermutet. Im Rahmen des E<sup>B</sup>-Projekts ergab sich nun die Gelegenheit dieser Vermutung nachzugehen und zu eruieren, in wie weit und für wen tatsächlich ein entsprechend aktueller Bedarf (noch) besteht, und welcher Art ein entsprechendes Angebot organisatorisch und inhaltlich ausgestaltet sein muss, um den derzeitigen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.

### 3 Bedarfsanalysen

Dem für die Bedarfserhebungen und -analysen verwendeten Ansatz einer nachfrageorientierten Angebotsentwicklung<sup>3</sup> liegen insgesamt vier Analyseebenen zu Grunde, von denen drei Ebenen für die Bedarfsermittlung relevant sind.<sup>4</sup> Diese sind die Ebenen Arbeitsmarkt, Zielgruppen und Bildungsmarkt. Sie dienen u.a. als Strukturierungshilfe für die verschiedenen bedarfsrelevanten Datenquellen. Die einzelnen Ebenen und diesbezüglichen Erhebungen werden in diesem Bericht nicht nochmals detailliert erläutert, da dies an anderer Stelle bereits hinreichend geschehen ist (für nähere Erläuterungen und einen Überblick siehe beispielsweise Schwikal & Steinmüller 2017 sowie Weber & Neureuther 2017).

Nachfolgend sollen ausgewählte Ergebnisse der jeweiligen Datenauswertungen, soweit für das Angebot E-Commerce interessant, dargestellt werden. Es wurde versucht die verschiedenen Datenquellen möglichst den jeweiligen Ebenen zuzuordnen. Dabei handelt es sich allerdings nur um eine schwerpunktmäßige Zuordnung, denn vielfach liefert eine spezifische Datenquellen Hinweise zu mehr als nur einer der drei Ebenen. Die nachfolgend dargestellten Bedarfsanalysen beziehen sich, aufgrund des regionalen Bezugs des E<sup>B</sup>-Projekts, soweit datenseitig möglich insbesondere auf die „Region Westpfalz“ (vgl. zum Regionsbegriff Marks 2015). Die vorgestellten Erkenntnisse finden schließlich in dem daran anschließend dargestellten Konzept (vgl. Kapitel 4 bis 7) Berücksichtigung.

#### 3.1 Arbeitsmarkt

Im Rahmend der Arbeitsmarktanalyse wurden verschiedene projektextern generierte Daten (beispielsweise der IHK Fachkräftemonitor oder das IHK-Unternehmensbarometer zur Digitalisierung), sowie im

---

<sup>3</sup> Im Sinne einer datenbasierten Prüfung des Bedarfs und einer darauf aufbauenden evidenzbasierten Gestaltung des Angebots.

<sup>4</sup> Die vierte Ebene bezieht sich auf die Frage notwendiger Ressourcen zur Planung, Entwicklung und Umsetzung des Angebots.



Rahmen des Projekts erhobene Daten (eine quantitative Unternehmensbefragung, Stellenanzeigenanalysen und qualitative Experteninterviews) ausgewertet und berücksichtigt. Dabei wurden zum einen schwerpunktmäßig Hinweise auf eine generelle arbeitsmarktbezogene Relevanz einer entsprechenden Weiterbildung im Themenfeld E-Commerce gesucht, gleichzeitig aber auch Hinweise auf notwendige inhaltliche und organisatorische Aspekte für die arbeitsmarkt- und zielgruppengerechte Ausgestaltung gesichtet und mit aufgenommen.

### **3.1.1 Allgemeine statistische Daten**

Statistische Daten aus verschiedenen Quellen (wie beispielsweise aus Daten des Landesamtes für Statistik Rheinland-Pfalz, der IHK-Arbeitsgemeinschaft Pfalz und der Bundesagentur für Arbeit; bereitgestellt durch das Wirtschaftsforschungsinstitut WifOR) deuten für Berufe bzw. Branchen in den Großbereichen „*Beruflich qualifizierte mit kaufmännischer Ausrichtung im Bereich Einkaufs-, Vertriebs- und Handelsberufe*“ bzw. „*Akademisch qualifizierte Wirtschaftswissenschaftler*“ für die Region Westpfalz (vgl. Marks 2015) auf einen bestehenden und ansteigenden Fachkräftemangel hin: Im Jahr 2016 fehlten regionsbezogen bei den Ausbildungsberufen 310 Personen (2017: 350 Personen) und im Laufe der nächsten 10 Jahre (bis 2027) wird eine Steigung auf 1460 Personen prognostiziert (vgl. Abbildung 1). Mit Blick auf die akademisch Qualifizierten fehlten diesbezüglich im Jahr 2016 560 Personen (2017: 570 Personen) und auf Basis der Vorausberechnungen ist in den nächsten 10 Jahren (bis 2027) ein Anstieg auf 1090 zu erwarten (vgl. Abbildung 2). Dies ist ein erster Hinweis auf einen Fachkräftebedarf im Rahmen des Fachbereichs, dem das Themenfeld E-Commerce primär zuzuordnen ist.



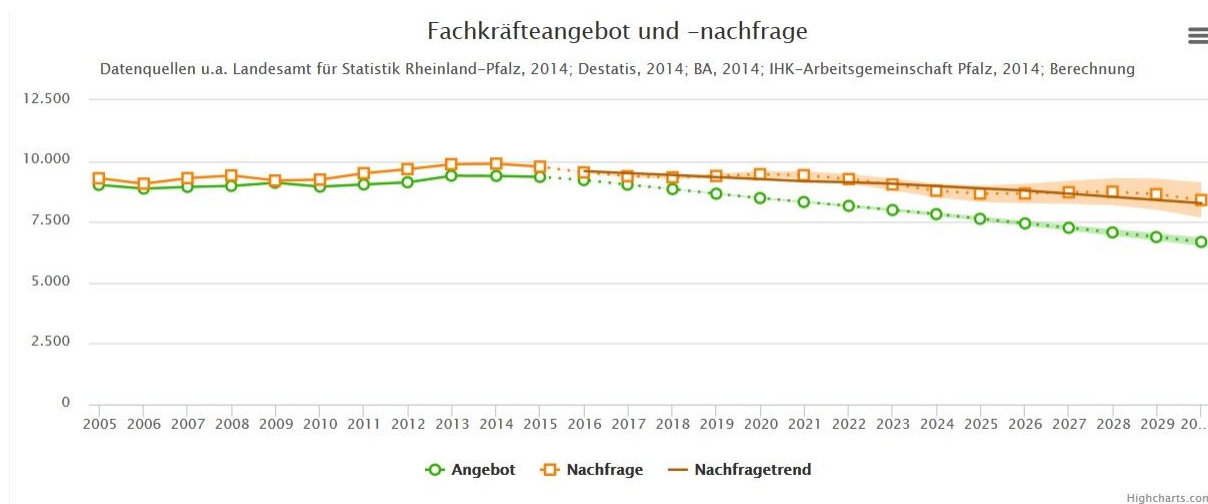


Abbildung 1: Fachkräfteangebot und -nachfrage für Ausbildungsberufe im Bereich Einkauf, Vertrieb und Handel (Quelle: Regionalmonitor Hochschulbildung<sup>5</sup>)

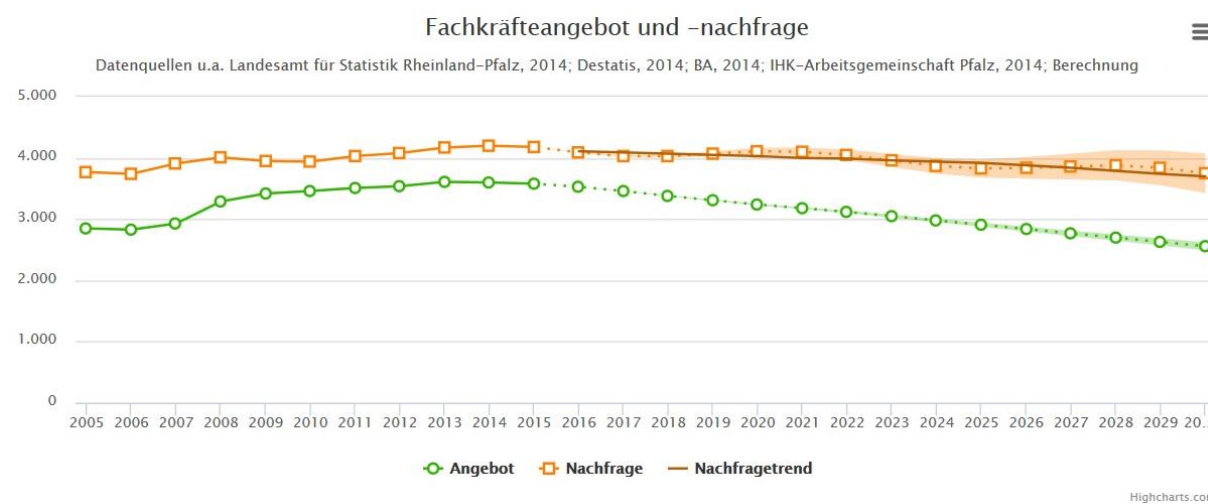


Abbildung 2: Fachkräfteangebot und -nachfrage für akademische Berufe im Bereich Wirtschaftswissenschaft und Unternehmensführung (Quelle: Regionalmonitor Hochschulbildung<sup>5</sup>)

<sup>5</sup> Die Daten zur Beschaffenheit des regionalen Arbeitsmarktes werden von dem unabhängigen Wirtschaftsforschungsinstitut (WifOR) bereitgestellt (zum Regionalmonitor und den verwendeten Datenquellen vgl. Van de Water & Steinmüller 2016).

### 3.1.2 Themenfeldspezifische Studien

Ergänzend zu den amtlichen Daten deuten auch verschiedene themenfeldspezifische Studien auf eine aktuell hohe und perspektivisch wachsende Bedeutsamkeit des Online-Handels, und somit des Berufsfelds und dessen Arbeitsmarkts, hin.

Das IHK-Unternehmensbarometer zur Digitalisierung kommt beispielsweise zu dem Ergebnis, dass 94 Prozent der befragten Unternehmen davon ausgehen, dass die Digitalisierung ihre jeweiligen Geschäfts- und Arbeitsprozesse beeinflusst. Hiervon sind alle Wirtschaftszweige in ähnlichem Ausmaß betroffen (vgl. DIHK 2015, S.3). „43 Prozent der Unternehmen sehen in den Bereichen eCommerce, Online-Marketing und Kundenbeziehungsmanagement die Notwendigkeit, ihre Fachkräfte zu qualifizieren. Der Qualifizierungsbedarf ist bei den Handelsunternehmen am drängendsten: 63 Prozent sehen hier eine Notwendigkeit. In der Finanzwirtschaft sind es 61 Prozent“ (DIHK 2015, S.18).

Eine Studie des Beratungs- und Forschungsinstituts ibi research weist nachdrücklich darauf hin, dass sich aktuell, insbesondere durch die Digitalisierung bedingt, das Einkaufsverhalten der Bevölkerung im Wandel befindet. „Die Verbraucher haben sich an die Vorteile des Online-Handels, wie große Produktsortimente, günstige Preise und die Bequemlichkeit gewöhnt. [...] Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Relevanz der Online-Kanäle beim Einkaufen weiterhin zunehmen wird. Der stationäre Handel ist nach wie vor der wichtigste Einkaufskanal und wird das auch noch längere Zeit bleiben, allerdings in zunehmender Verbindung mit anderen Kanälen. In Zukunft wird er jedoch deutlich mehr digitale Dienste anbieten müssen, um nicht noch mehr Umsätze an den Online-Handel zu verlieren.“ (Bolz, Stahl, Wittmann & Paul 2017, S. 50).

Weiterhin kam eine Studie von TNS Infratest im Auftrag der Deutschen Post DHL bereits 2012 zu dem Ergebnis, dass das Einkaufen im Internet sich großer Beliebtheit erfreut. 61 Prozent der Deutschen wollen nicht mehr darauf verzichten und 44 Prozent sehen es als Verbesserung der eigenen Lebensqualität (vgl. Deutsche Post 2012).

### 3.1.3 Quantitative Unternehmensbefragung

Im Rahmen einer quantitativen Online-Erhebung wurden 161 regionale Unternehmen aller Branchen und Größen (56 agierend in Rheinland-Pfalz) befragt (vgl. Steinmüller 2018). Ein genereller Personalbedarf wird seitens der befragten Unternehmen hauptsächlich im Bereich der „beruflich Qualifizierten“

gesehen. Themen aus den Fachbereichen Informatik und BWL werden hierbei im Durchschnitt als interessanteste Inhalte für Weiterbildungsangebote eingestuft, wozu auch das Themenfeld E-Commerce zuzuordnen ist.

Hinsichtlich der Organisationsform für Studienangebote der Hochschule oder Universität wurden für die Mitarbeiter\_innen der befragten Unternehmen ein berufsbegleitendes Studium (Präsenzen am Wochenende) sowie das online-gestütztes Fernstudium (Selbststudium mit wenigen Präsenzphasen) als am Interessantesten eingeschätzt. Vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Weiterbildung und Beruf ergab die Befragung: Je kürzer der zeitliche Rahmen eines Weiterbildungsangebots ist, als umso angemessener wird dieses angesehen.

Die beiden meistgenannten Unterstützungsmöglichkeiten seitens der Unternehmen hinsichtlich der Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden sind die Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten und finanzieller Unterstützung.

### **3.1.4 Qualitative Befragungen von Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft**

Im Rahmen von qualitativen leitfadengestützten Experteninterviews mit im Bereich E-Commerce tätigen Personen aus Wirtschaft und Wissenschaft wurden fünf Personen befragt. Bei der Auswahl der Personen wurde versucht das Spektrum der beruflichen Hintergründe und praktischen Tätigkeiten der Befragten als auch der Tätigkeitsfelder der Unternehmen möglichst breit abzudecken. Die Auswahl der Interviewpartner\_innen wurde demnach auf Grundlage theoretischer Überlegungen getroffen (Abdeckung des Arbeitsfeldes), die Anzahl ergab sich aus einer inhaltlichen Sättigung im Rahmen der Interviewauswertungen (theoretisches Sampling; vgl. Glaser & Strauss 1998). Alle befragten Personen waren zum Befragungszeitpunkt im Themenfeld E-Commerce tätig. Die beruflichen Hintergründe der Befragten entstammen verschiedenen Bereichen, sowohl aus dem wirtschaftswissenschaftlichen, aus dem informationstechnischen sowie (in einem Fall) aus dem naturwissenschaftlichen. Die durch die befragten Personen vertretenen Unternehmen sind z.T. im E-Commerce Agenturbereich, aber auch direkt im Handel (B2C und B2B) aktiv. Eine Person arbeitet im wissenschaftlichen Kontext, u.a. ehemals bei der Entwicklung und Betreuung eines E-Commerce Weiterbildungsangebotes.

Themen, zu denen die Interviewten befragt wurden, waren u.a. die Einschätzung der generellen sowie arbeitsmarktbezogenen Relevanz des Themenfelds, potentielle Zielgruppen für eine entsprechende Weiterbildung (siehe Kapitel 3.2.3) sowie mögliche Tätigkeitsbereiche und Kompetenzanforderungen für Beschäftigte in diesem Feld (und somit auch für die inhaltliche Ausgestaltung eines entsprechenden Weiterbildungsangebots). Hinsichtlich der generellen sowie arbeitsmarktbezogenen Relevanz wurde

diese von allen Befragten als sehr hoch eingestuft und auch eine hohe Relevanz und ein großes Interesse an einer entsprechenden Weiterbildung insbesondere auf hochschulebene betont. Zudem wurden zahlreiche Hinweise für die bedarfsbezogene inhaltliche Ausgestaltung eines entsprechenden Angebots gegeben, welche – unter Einbezug weiterer Daten – in Kapitel 5 dargestellt wird.

### **3.1.5 Stellenanzeigenanalysen**

Die Stellenanzeigenanalysen basierten auf einer breit angelegten Recherche von Inseraten für das Themenfeld E-Commerce. Von Anfang Mai bis Ende Juni 2017 wurden verschiedene gängige Stellenportale (wie beispielsweise die Jobbörse der Agentur für Arbeit, stepstone.de, kimeta.de, monster.de) durchsucht. Es fanden sich hunderte von Anzeigen unter dem Stichwort „E-Commerce“, was für eine hohe arbeitsmarktbezogene Relevanz spricht. Sehr häufig wurden Informatiker zur Programmierung von Webshops gesucht. Viele der Stellen bewegten sich allerdings auch im Großbereich „Management“ (Key Account Management, Product Management, Projektmanagement, E-Commerce Manager, etc.), aber auch in den Bereichen Bereich Online-Marketing und Vertrieb. Bezüglich der beruflichen Ausbildungsvoraussetzungen fanden sich häufig Anforderungen hinsichtlich eines informationstechnischen (z. B. Studium oder vergleichbare Ausbildung Wirtschaftsinformatik bzw. Informatik) oder hinsichtlich eines wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrundes (z.B. Studium oder vergleichbare Ausbildung BWL, Marketing, kaufmännische Ausbildung), teilweise allerdings auch mit anderen ausbildungsbezogene Angaben (z. B. Studium Kommunikation oder Design oder nur passende Berufserfahrung bzw. Kompetenzen ohne spezifische Studienvoraussetzung). Viele der Stellenanzeigen waren über viele Wochen hinweg ausgeschrieben und wurden z.T. mehrfach neu eingestellt. Dies deutet zusammengenommen auf einen möglichen Fachkräftemangel und einen entsprechenden Weiterbildungsbedarf in diesem Arbeitsfeld hin.

Aufgrund der sehr großen Anzahl an Angeboten wurde ein Teil der Inserate ausgewählt, welche sich im Titel explizit auf das Themenfeld E-Commerce bezogen und über rein spezifische informationstechnische Anforderungen hinausgingen. Diese ausgewählten Stellen wurden bezüglich der beschriebenen Aufgaben und Kompetenzen exemplarisch näher betrachtet. Häufig genannten Kompetenzen im Bereich Fachwissen bezogen sich beispielsweise auf Wissen zu Webtechnologien, IT-Grundlagen und Online-Marketing. Methodisch gefordert wurden beispielsweise insbesondere die Aufbereitung von E-Commerce Kennzahlen, Erfahrungen im Projektmanagement und der sichere Umgang mit MS-Office. Darüber hinaus wurden beispielsweise häufig auch Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie Englischkenntnisse gewünscht. Die Erkenntnisse aus den Stellenanzeigen und deren Analysen wurden mit den Ergebnissen der qualitativen Befragungen (vgl. Kapitel 3.1.4) zusammengebracht und abgeglichen. Die

erarbeitete Darstellung der relevanten Inhalte und Kompetenzen insgesamt findet sich im Überblick in Kapitel 5.

## 3.2 Zielgruppen

Im Rahmen der Zielgruppenbetrachtung wurde versucht anhand der Daten Informationen beispielsweise zu relevanten sozioökonomischen Merkmalen oder auch zu weiteren Aspekten, wie passenden Lernformaten oder -organisatorischen Rahmenbedingungen (z.B. eLearning- oder Blended-Learning-Ansätze), zu eruieren. Dazu dienten im vorliegenden Beispiel insbesondere Daten aus einer regionalen Bevölkerungsbefragung, einer Befragung Studierender der Technischen Universität Kaiserslautern (bzw. des dort angesiedelten Fernstudienzentrums) sowie aus den im vorherigen Kapitel beschriebenen qualitativen Experteninterviews. Im Fokus standen insbesondere auch sogenannte neue, nicht-traditionelle Zielgruppen, wie beispielsweise beruflich Qualifizierte (auch ohne formale Hochschulzugangsberechtigung) oder Personen mit Familienpflichten (vgl. z.B. Hanft, Pellert, Cendon & Wolter, 2015).

### 3.2.1 Bevölkerungsbefragung

Daten aus der im Kontext des E<sup>B</sup>-Projekts durchgeführten Bevölkerungsbefragung der Region Westpfalz (vgl. Steinmüller & Schwikal 2018) zeigen hinsichtlich der organisatorischen Gestaltung bezüglich regionaler Zielgruppen von Weiterbildungsangeboten insgesamt beispielsweise., dass es:

- ... für 82,1 Prozent eher bis sehr wichtig ist, dass eine Weiterbildung berufsbegleitend angeboten wird.
- ... für 47,3 Prozent eher bis sehr wichtig ist, dass eine Weiterbildung von zu Hause aus wahrgenommen werden kann.
- ... für 58,2 Prozent eher bis sehr wichtig ist, dass eine Weiterbildung in Präsenz angeboten wird.
- ... für 50,6 Prozent eher bis sehr wichtig ist, dass eine Weiterbildung eine Kombination aus Präsenz- und Fernlernen ermöglicht.
- ... für 74 Prozent eher bis sehr wichtig ist, dass eine Weiterbildung über einen längeren Zeitraum, in kleineren Teilen absolviert werden kann.
- ... für 78,1 Prozent eher bis sehr wichtig ist, dass eine Weiterbildung mit einem Zertifikat abgeschlossen wird.

Diese Daten sprechen für die hohe Relevanz berufsbegleitender Formate, welche kleinteilig aufeinander aufbauend (beispielsweise in Form einer Art Baukastensystems) erfolgen sollten, zumindest mit einem Zertifikat abschließen und eine Mischung aus Präsenz- und Fernlehre darstellen.

Bezüglich der zeitlichen Möglichkeiten sowie der Erfahrungen mit Online-Lehre ergab die Befragung, dass 24,6 Prozent bereits an einem Onlinekurs bzw. Fernlernkurs teilgenommen haben (bzw. nehmen gerade an einem solchen teil), wovon 19,2 Prozent sich vorstellen könnten auch zukünftig einen Online- bzw. Fernlernkurs zu besuchen. Von den restlichen Personen könnten 36,9 Prozent sich vorstellen einen Online- bzw. Fernlernkurs zu besuchen. Gut die Hälfte arbeitet an fünf Tagen in der Woche zu den üblichen Zeiten – von neun bis 17 Uhr, gefolgt von gut einem Drittel, welche auch regelmäßig am Wochenende einer Beschäftigung nachgeht und ca. 15 Prozent mit Schichtdienst-Tätigkeit. Mit Blick auf ihre beruflichen und privaten Verpflichtungen gaben gut ein Fünftel an, keine Zeit für Weiterbildung zu haben und nur knapp ein Fünftel könnte mehr als sieben Stunden pro Woche in Weiterbildung investieren.

Feste Anwesenheitszeiten können insbesondere durch (ergänzende) digitale Lernformate verringert bzw. flexibilisiert werden, was der Zielgruppe somit entgegenkommt. Die Wünsche der potentiellen Teilnehmenden zeigt somit insgesamt eine gute Passung zu den Rahmenbedingungen auf Arbeitgeberseite (vgl. Kapitel 3.1.3).

Konkret äußerte knapp ein Fünftel grundsätzliches Interesse an Weiterbildung an einer Hochschule in den kommenden fünf Jahren und rund ein Viertel war sich diesbezüglich noch unsicher. Knapp die Hälfte der Befragten wusste bisher allerdings nicht über die Möglichkeit der Teilnahme an einer wissenschaftlichen Weiterbildung auch ohne Hochschulzugangsberechtigung Bescheid. Dies deutet insbesondere für die wissenschaftliche Weiterbildung auf eine hohe Bedeutung entsprechender informierender bzw. marketingbezogener Aktivitäten hin.

Befragt nach konkreten Themenwünschen für eine Weiterbildung gab es von drei Befragungsteilnehmenden explizite Nennungen im engeren Themenfeld E-Commerce. Gewünscht wurden beispielsweise Inhalte zur Entwicklung und Bedeutung des Onlinehandels, zu E-Commerce allgemein oder auch zu digitalen Geschäftsfeldern.

### **3.2.2 Studierendenbefragung**

Seitens des E<sup>B</sup>-Projekts wurde im Frühjahr 2016 eine Studierendenbefragung innerhalb der Verbundhochschulen durchgeführt. Bezüglich dieser Befragung werden im Folgenden die Ergebnisse für die Gruppe der befragten (Weiterbildungs-)Fernstudierenden der Technischen Universität Kaiserslautern betrachtet, da davon auszugehen ist, dass diese am ehesten der angestrebten Zielgruppe für das zu entwickelnde berufsbegleitende Weiterbildungsangebot im Bereich E-Commerce entsprechen. Grundständig Studierende wurden demnach nicht mitberücksichtigt. Ausgewertet wurden somit Daten von

579 befragten Personen. (Für weitere Informationen und Ergebnisse zur Studierendenbefragungen insgesamt siehe Heinbach & Schwikal 2017).

Das Alter der Befragten lag im Mittelwert bei 38 Jahren und im Median bei 36 Jahren. Rund 46 Prozent sind verheiratet und 42 Prozent haben mindestens ein Kind. Etwa zwei Fünftel der Befragten haben bereits eine berufliche Ausbildung abgeschlossen und ca. vier Fünftel ein Studium. Die Mehrheit von rund 90 Prozent finanziert ihr aktuelles Studium durch eine parallel stattfindende Erwerbstätigkeit (ca. 75%) oder durch eigene Ersparnisse (ca. 15%). Im Durchschnitt verbringen die befragten Personen rund 39h pro Woche mit ihrer Erwerbstätigkeit. Hinsichtlich der organisatorischen Gestaltung wurde der Wunsch des zeitlichen Verhältnisses zwischen Präsenz und Online- bzw. Fernstudienanteilen mit rund 19 Prozent Präsenzlehre, rund 63 Prozent Literatur bzw. Studienbriefen und rund 18 Prozent E-Teaching angegeben. Diese Ergebnisse sind sicherlich insbesondere auch der beruflichen und familiären Situation der Befragten geschuldet und sprechen für einen hohen Fernstudienanteil (ca. 80%) mit ca. einem Viertel über Textarbeit hinausgehenden Online-Anteilen (beispielsweise Webinare).

### **3.2.3 Qualitative Befragungen von Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft**

Die qualitativen Expertenbefragungen (vgl. auch Kapitel 3.1.4) ergaben, dass eine entsprechende Weiterbildung insbesondere sowohl für Personen mit wirtschaftswissenschaftlichem, als auch mit informationstechnischen beruflichem Hintergrund relevant sein könnte. Darauf deuten sowohl die beruflichen Hintergründe der befragten Personen, als auch deren Aussagen zur Frage nach relevanten Zielgruppen hin. Gleichzeitig wurde ein entsprechendes Angebot von den Befragten für Personen auf unterschiedlichsten Hierarchieebenen (von der Fachkraft bis hin zur Führungs- bzw. Managementebene) als relevant angesehen (vgl. auch Kapitel 6). Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit den durchgeführten Stellenanzeigenanalysen (vgl. Kapitel 3.1.5).

## **3.3 Bildungsmarkt**

Um einschätzen zu können, in wie weit bereits Weiterbildungsangebote zum Themenfeld E-Commerce bestehen, erfolgte eine Recherche und Analyse des aktuellen Bildungsmarktes. Gleichzeitig konnte hierdurch auch eruiert werden, ob ein weiteres Angebot relevant sein könnte bzw. wie dieses ausgestaltet werden müsste, um einen Mehrwert gegenüber bestehenden Angeboten zu bieten. Neben der Auswertung formaler Angaben (Studiendauer etc.) wurden auch gefundene Dokumente zu Inhalten und Gestaltung der entsprechenden Bildungsangebote gesichtet und -analysiert.

### 3.3.1 Bildungsmarktrecherche und -analyse

Im Rahmen der Bildungsmarktrecherche wurden einschlägige Datenbanken (z.B. der Hochschulkompass, fernstudiumnet.de oder studieren.de) durchsucht und nach wesentlichen Kriterien, wie Lokalisierung der Angebote, Zielgruppe, Dauer, voraussichtliche finanzielle Aufwendungen, sowie inhaltliche und organisatorische Aspekte analysiert.

Zum Themenfeld E-Commerce konnten Mitte 2016 deutschlandweit insgesamt 21 Bildungsangebote ausgemacht werden, von denen 12 berufsbegleitend bzw. explizit in Teilzeit oder im Fernstudienmodus studierbar waren. Die meisten dieser Angebote waren an Universitäten bzw. Hochschulen in Bayern, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen verortet. In Rheinland-Pfalz konnte kein hochschulisches Weiterbildungsangebot ausgemacht werden, welches den thematischen (spezifisch E-Commerce) und organisatorischen (berufsbegleitend/Fernstudium) Vorgaben entsprach.

Hier zeigte sich durchaus eine Lücke bei den bestehenden Weiterbildungsangeboten, welches durch ein neues entsprechendes Angebot geschlossen werden könnte.

### 3.3.2 Dokumentenanalyse (Curricula, Modulhandbücher)

Im Rahmen der Sichtung und Analyse der Studieninhalte und didaktischen Gestaltungsmerkmale erfolgte ein Abgleich mit einer (auf Grundlage der anderen zuvor beschriebenen Bedarfserhebungen erarbeiteten) ersten Konzeption. Dieser erarbeitete erste konzeptionelle Aufbau konnte hierbei bestätigt werden. Inhaltliche Aspekte wurden nur noch ergänzt, sofern diese sich in den meisten anderen Angeboten fanden, bisher aber noch nicht von dem neu entwickelten Angebot abgedeckt wurden; jedoch auch nur insoweit dies konzeptionell und hinsichtlich der Rahmenbedingungen als sinnvoll eingeschätzt wurde (beispielsweise kann ein Zertifikatsstudium nicht so viele fachliche Inhalte aufnehmen, bzw. diese dann nicht so detailliert abdecken, wie ein Bachelorstudium). Die finale Version<sup>6</sup> des aus den Bedarfsanalysen insgesamt erarbeiteten Konzepts findet sich nun in den nachfolgenden Kapiteln.

## 4 Das Programm auf einen Blick

**Abschluss:** Zertifikatsstudiengang E-Commerce

**Umfang:** 12 Monate, gesplittet in 2 x 6 Monate → *Möglichkeit der Splittung in zwei kleine Zertifikate (entspricht dem Bedarf nach möglichst kleinteiligen Angeboten)*

---

<sup>6</sup> Stand Dezember 2017



**Struktur:** Je Semester/Zertifikatsteil ca. 3-4 thematische Module und 1 komplexe, modulübergreifende Aufgabe (Projekt); Angebot ggf. mit Präsenzanteilen am Wochenende (beispielsweise Kick-Off, Networking, Diskussionen und Workshops), überwiegend jedoch im Fernstudienmodus mit einem schwerpunktmäßigen Anteil an Literaturarbeit/Studienbriefen (auch online bereitgestellt bzw. gestützt und didaktisch sinnvoll arrangiert), aber auch mit innovativeren Lernformen (wie beispielsweise Planspiel, Webinar).

**Zugangsvoraussetzungen:** Idealerweise einen wirtschaftswissenschaftlichen oder technischen beruflichen Hintergrund (Studium und/oder Ausbildung); ggf. auch Quereinsteiger mit entsprechender (einschlägige) Berufserfahrung. Weitere evtl. notwendige Zugangsvoraussetzungen sind noch zu prüfen und festzulegen.

## 5 Lern- und Kompetenzziele

Die in den oben beschriebenen Bedarfserhebungen genannten konkreten Weiterbildungsanforderungen und benötigten Kompetenzen seitens der befragten Expert\_innen bzw. Unternehmen (vgl. Kapitel 3.1.4), der Stellenausschreibungen (vgl. Kapitel 3.1.5) und der Bildungsmarktdokumentenanalyse (vgl. Kapitel 3.3.2) decken sich in zentralen Teilen. Entsprechend der Erhebungen wurden datenbasiert relevante Inhalte herausgefiltert und ein Kompetenzprofil entworfen.

Inhaltlich ergaben sich folgende thematische Schwerpunktbereiche:

1. E-Commerce-Projektmanagement und strategische Prozessplanung
2. Webshopentwicklung,-optimierung und -beratung
3. Wissen zu aktuellen markt- und technologiebezogenen Entwicklungen im Feld
4. Relevante informationstechnische bzw. wirtschaftswissenschaftliche Grundlagen (je nach beruflichem Hintergrund ggf. E-Commerce-bezogene Grundlagenmodule variabel wählbar oder beide Module als Pflichtmodule)

Bezüglich der angestrebten Kompetenzziele ergaben sich aus den Bedarfserhebungen im Gesamten folgende zentralen Kernkompetenzen:

Absolvent\_innen sind in der Lage, ...

[K1] ... informationstechnische Grundlagen zu verstehen und mit dem Aufgabenfeld E-Commerce zu verknüpfen und zu nutzen.



[K2] ... betriebswirtschaftliche Grundlagen und Zusammenhänge zu verstehen und mit dem Aufgabenfeld E-Commerce zu verknüpfen und zu nutzen.

[K3] ... Webshops konzeptionell zu entwickeln und deren Implementierung zu steuern, sowie Webshops beispielsweise im Hinblick auf deren Usability und Ranking zu analysieren, zu beurteilen und Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen und anzuregen.

[K4] ... eigenständig Projekte, insbesondere im Bereich E-Commerce, zu planen und zu organisieren, zu begleiten, zu steuern und zu koordinieren sowie zu evaluieren und zu optimieren.

[K5] ... im Bereich E-Commerce, hierbei insbesondere in allen Belangen der Einführung und Betreuung eines Webshops, beraten und unterstützen zu können.

[K6] ... aktuelle Trends im Bereich E-Commerce zu erkennen, aufzugreifen und strategisch in Unternehmen zu implementieren bzw. die Folge und die Nützlichkeit der Trends unternehmensspezifisch reflektieren zu können.

[K7] ... auf unterschiedlichen Ebenen zu kommunizieren, konstruktiv mit anderen zusammenzuarbeiten, Erwartungen zu erkennen, zu kommunizieren und aufeinander abzustimmen sowie mögliche Konflikte konstruktiv zu bewältigen.

[K8] ... sorgfältig, selbstgesteuert und selbstorganisiert zu arbeiten, zu reflektieren und sich neue Sachverhalte fundiert anzueignen.

## 6 Mögliche Zielgruppen

Das Studienangebot adressiert beruflich qualifizierte Personen, die ein tieferes Verständnis und Kompetenzen im Bereich E-Commerce durch eine wissenschaftliche Weiterbildung erwerben sowie im Bereich E-Commerce bzw. in relevanten Schnittstellenbereichen (z.B. Warenwirtschaft oder Marketing) arbeiten (wollen).

Entsprechend der Ergebnisse der o. g. Bedarfserhebungen (vgl. beispielsweise Kapitel 3.2.3) umfassen die Zielgruppen der Weiterbildung verschiedensten Hierarchieebenen (Management, Teamleiter, Fachkraft) sowie unterschiedliche disziplinäre Zugänge und Tätigkeiten, die in ihrem Arbeitskontext in dem Arbeitsfeld E-Commerce oder angrenzend daran tätig sein können.

Bei den Bedarfserhebungen wurden sowohl wirtschaftswissenschaftliche (wie Industriekaufmann/-frau oder studierte Betriebswirtschaftler\_innen) als auch technische berufliche Hintergründe (wie Fach- oder Wirtschaftsinformatiker\_innen) als relevant aufgeführt. Aber auch Quereinsteiger aus anderen nahestehenden Bereichen (Kommunikation oder Design) kommen als potentiell Teilnehmende infrage.



Das Zertifikatsstudium lässt sich durch zwei (ggf.) variable Grundlagenmodule an beide Berufsgruppen anpassen, was eine breite Zielgruppe bei gleichbleibender Qualität ermöglicht.

## **7 Arbeitsmarktperspektiven**

Aufgrund der derzeit hohen und voraussichtlich steigenden Relevanz des Arbeitsfeldes, des umfangreichen Stellenangebots sowie der Aussagen der befragten Expert\_innen bzw. Unternehmen lassen sich sehr gute Arbeitsmarktperspektiven prognostizieren. Das Zertifikat stellt u.a. einen Wettbewerbsvorteil im Bewerbungsprozess dar und kann laut Aussage der befragten potentiellen Arbeitgeber karriereförderlich wirken.

Insbesondere zielt die Weiterbildung auf eine Qualifizierung zur Arbeit in unterschiedlichsten Schwerpunkt- bzw. Schnittstellenfeldern des Themenkomplexes E-Commerce, aber auch zur Arbeit als E-Commerce-Manager in einer zentralen Schnittstellenfunktion bei Händlern sowie auch Dienstleistern/Agenturen.

## **8 Fazit**

Die Ergebnisse der Bedarfserhebungen und -analysen sind sehr vielversprechend und dienen als Grundlage der Erstellung eines Konzepts zur Neuentwicklung eines Zertifikatsstudiengangs im Bereich E-Commerce. Die Daten deuten darauf hin, dass sich die Entwicklung und Implementierung eines Studienangebots in diesem Bereich lohnt. Es ist davon auszugehen, dass hier ein hochrelevantes und zukunftsfähiges Angebot implementiert werden könnte, welches voraussichtlich auf breite Nachfrage trifft. Wenn nun noch der Bedarf nach kleinteiligen modularen und berufsbegleitend studierbaren Einzelteilen erfüllt sowie entsprechend abgestimmte Marketingmaßnahmen umgesetzt werden, so steht vermutlich einem anzunehmenden Erfolg eines entsprechenden Angebots nichts im Wege.

## Literaturverzeichnis

Banscherus, U., Pickert, A. & Neumerkel, J. (2016). Bildungsmarketing in der Hochschulweiterbildung. Bedarfsermittlung und Zielgruppenanalysen im Spannungsfeld zwischen Adressaten- und Marktorientierung. In: Andrä Wolter, Ulf Banscherus und Caroline Kamm (Hrsg.). Zielgruppen lebenslangen Lernens an Hochschulen. Band 1 Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung. Münster: Waxmann Verlag GmbH, S. 105-135.

Bolz, T., Stahl, E., Wittmann, G. & Paul, M. (2017). Einkaufsverhalten im digitalen Zeitalter. Status quo und zukünftige Trends 2017 (ibi research an der Universität Regensburg GmbH, Hrsg.). Online unter: <http://www.ecommerce-leitfaden.de> (30.09.2017).

Deutsche Post AG (Hrsg.) (2012). EINKAUFEN 4.0 - Der Einfluss von E-Commerce auf Lebensqualität und Einkaufsverhalten. Online unter: [http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/presse/pdfs\\_zu\\_pressemitteilungen/2011\\_11/dpdhl-studie-einkaufen-4-0.pdf](http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/presse/pdfs_zu_pressemitteilungen/2011_11/dpdhl-studie-einkaufen-4-0.pdf) (04.10.2017).

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK) (Hrsg.) (2015). Wirtschaft 4.0: Große Chancen, viel zu tun. Das IHK-Unternehmensbarometer zur Digitalisierung. Online unter: <https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ihk-unternehmensbarometer-digitalisierung.pdf> (04.10.2017).

Glaser, B. & Strauss, A. (1998). Theoretisches Sampling. In: dies. Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Aldine de Gruyter: New York, S. 53-84.

Hanft, A. (2014). Management von Studium, Lehre und Weiterbildung an Hochschulen, Band 13. Münster.

Hanft, A., Pellert, A., Cendon, E. & Wolter, A. (Hrsg.). (2015). Weiterbildung und lebenslanges Lernen in Hochschulen: Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung zur ersten Förderphase der ersten Wettbewerbsrunde des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. Online unter: <https://de.offene-hochschulen.de/wb-broschuere> (04.12.2017).

Heinbach, G. & Schwikal, A. (2017). Ergebnisse der Studierendenbefragung 2016. Dokumentation und Einordnung einer Online-Umfrage an der Hochschule Kaiserslautern, der Technischen Universität Kaiserslautern und der Hochschule Ludwigshafen am Rhein, Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt E<sup>B</sup>– Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung (12), Technische



Universität Kaiserslautern. Online unter: <https://kluedo.ub.uni-kl.de/frontdoor/index/index/docId/4569> (01.12.2017).

Marks, S. (2015). Region als Bezugsraum für Hochschulentwicklung: Regionsdefinition für das Projekt E<sup>B</sup>, Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt E<sup>B</sup> – Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung (1), Technische Universität Kaiserslautern. Online unter: <https://kluedo.ub.uni-kl.de/frontdoor/index/index/docId/4111> (01.12.2017).

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: E-Commerce, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/400/e-commerce-v13.html> (12.09.2017).

Schwikal, A. & Steinmüller, B. (2017). Die Bedarfsanalyse im Projekt E<sup>B</sup>. Das Forschungsdesign, Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt E<sup>B</sup> – Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung (14), Technische Universität Kaiserslautern. Online unter: <http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn:nbn:de:hbz:386-kluedo-46952> (12.09.2017).

Seitter, W. (2014). Nachfrageorientierung als neuer Steuerungsmodus. Wissenschaftliche Weiterbildung als organisationale Herausforderung universitärer Studienangebotsentwicklung. In: Susanne Maria Weber, Michael Göhlich, Andreas Schröer & Jörg Schwarz (Hrsg.): Organisation und das Neue. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 141–150.

Steinmüller, B. & Schwikal, A. (2018). Die Weiterbildungsbedarfe der Bevölkerung in der Region Westpfalz. Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt E<sup>B</sup> – Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung. Im Druck.

Steinmüller, B. (2018). Die Weiterbildungsbedarfe der Unternehmen in der Region Westpfalz. Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt E<sup>B</sup> – Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung. Im Druck.

Van de Water, D. & Steinmüller, B. (2017). Der Regionalmonitor Hochschulbildung. Datenkonstruktion und Gestaltung, Arbeits- und Forschungsberichte aus dem Projekt E<sup>B</sup> – Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung (7), Technische Universität Kaiserslautern. Online unter: [https://www.e-hoch-b.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Arbeits\\_und\\_Forschungsbericht\\_7\\_Bildungsmonitor.pdf](https://www.e-hoch-b.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Arbeits_und_Forschungsbericht_7_Bildungsmonitor.pdf) (04.01.2018)

Weber, C. & Neureuther, J. (2017). Prozessschritte einer evidenzbasierten Angebotsentwicklung (Schmidt, H.-J., Rohs, M. & Arnold, D., Hrsg.), (Arbeits- und Forschungsbericht aus dem Projekt E<sup>B</sup> -



ENTWICKLUNG DURCH BILDUNG

Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung Nr. 9). Kaiserslautern und Ludwigshafen am Rhein. Online unter: <http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn:nbn:de:hbz:386-kluedo-45687> (12.09.2017).

Wolter, A. & Banscherus, U. (2016). Lebenslanges Lernen und akademische Bildung als internationales Reformprojekt. In: Andrä Wolter, Ulf Banscherus und Caroline Kamm (Hrsg.). Zielgruppen lebenslangen Lernens an Hochschulen. Band 1 Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bundesländer-Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung. Münster: Waxmann Verlag GmbH, S. 53-80.



ENTWICKLUNG DURCH BILDUNG

ISSN 2364-8996