

— B —

Education@Bertelsmann – What's Your Story?

Corporate Communications

Education

@

Sieben Geschichten über neue Geschäfte

Bertelsmann

What's Your Story?

Teil 3

Education

@

Bertelsmann

Sieben Geschichten über neue Geschäfte

What's Your Story?

Teil 3



Thomas Rabe

Chairman & CEO von Bertelsmann

Bildung – die dritte Säule von Bertelsmann

Vorwort von Thomas Rabe

Der Bildungsmarkt hat weltweit ein Volumen von mehr als fünf Billionen US-Dollar. Knapp ein Fünftel davon entfällt auf private Anbieter, Tendenz steigend. Global wächst die Nachfrage nach Bildung. Und durch Digitalisierung wird Bildung verfügbarer und bezahlbarer.

Das Bildungsgeschäft soll neben den Medien und den Dienstleistungen in den nächsten Jahren schrittweise zur dritten Säule von Bertelsmann aufgebaut werden und mittelfristig rund eine Milliarde Euro Umsatz erzielen. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir den globalen Bildungsmarkt analysiert und drei attraktive Segmente definiert: E-Learning im Bereich der Fortbildung im Gesundheitswesen und im Technologiebereich, Hochschulen für Medizin und Humanwissenschaften und Dienstleistungen für den Bildungssektor.

Alle drei Segmente weisen hohe Wachstumsraten auf. Die Märkte sind fragmentiert mit zahlreichen kleinen und mittelgroßen Unternehmen, die jetzt den nächsten Schritt in Richtung Wachstum und Expan-

sion gehen wollen und dafür einen internationalen und langfristig ausgerichteten Partner suchen. Einen Partner wie Bertelsmann.

In den vergangenen Monaten ist Bertelsmann zum Partner gleich mehrerer solcher Unternehmen geworden:

Den Auftakt markierte im September 2014 die Beteiligung an dem US-amerikanischen Online-Bildungsanbieter Udacity. Mit drei Millionen Kursteilnehmern aus mehr als 100 Ländern und namhaften B2B-Kunden vornehmlich aus der IT-Branche gehört Udacity zu den vielversprechendsten E-Learning-Start-ups. Mit seinen selbst entwickelten Nanodegrees setzt Udacity neue Maßstäbe für ein lebenslanges, zertifiziertes Lernen, das sich am konkreten Bedarf von Mitarbeitern und Unternehmen ausrichtet.

Es folgte im Oktober die größte Transaktion unseres Unternehmens in den USA seit 1998, die Übernahme von Relias Learning. Relias ist ein führender E-Learning-Anbieter im Gesundheitswesen mit mehr als 4.000 B2B-Kunden. 2014 haben mehr als zwei Millionen Nutzer 25 Millionen Onlinekurse bei Relias absolviert. Relias hat ein beträchtliches Wachstumspotenzial, weil es von mehreren globalen Megatrends getragen wird: Bildung, Gesundheit, Regulierung, Outsourcing und Digitalisierung.

Im Februar 2015 folgte der Einstieg in das US-amerikanische Hochschulsegment. In einem ersten Schritt haben wir über unsere Tochter Arist die Alliant International University in Kalifornien erworben. Alliant zählt zu den führenden US-Hochschulen im Fachbereich Psychologie mit 3.700 Studenten an zehn Standorten in Kalifornien, Mexiko-Stadt, Tokio und Hongkong. Arist wird schrittweise ein internationales Netzwerk von Hochschulen im Bereich Gesundheits- und Humanwissenschaften aufbauen.

Nur wenig später hat Bertelsmann seinen Anteil an Synergis Education deutlich erhöht. Synergis ist ein US-Bildungsdienstleister, der 2012 von unserem Partner University Ventures gegründet wurde und stark wächst. Das Unternehmen unterstützt Hochschulen unter anderem bei der Einrichtung von Online-Studiengängen, bei der Vermarktung und der Betreuung der Studenten. Schon heute zählen acht universitäre Partner mit mehr als 60 Studiengängen zum Kundenkreis.

Während die ersten Investments den USA als größtem und am weitesten entwickeltem Bildungsmarkt der Welt galten, haben wir uns im jüngsten Schritt dem brasilianischen Markt zugewendet. Im Juni haben wir uns an Afferro Lab beteiligt, dem führenden brasilianischen Fortbildungsunternehmen. Afferro bietet seinen B2B-Kunden Präsenzs Schulungen, Online-Schulungen und Kombinationen aus beidem an. Pro Jahr nutzen mehr als eine Million Menschen die Angebote von Afferro.

Mit diesen Schritten nimmt das Bildungsgeschäft klare Konturen an. Bertelsmann verfügt nach nur wenigen Monaten in allen drei Zielsegmenten im Bildungsbereich über nennenswerte Aktivitäten als Grundlage für organisches und akquisitorisches Wachstum.

Wir freuen uns, dabei auf erstklassige Unternehmer setzen zu können, die Geschäfte führen und erfolgreich zusammen mit Bertelsmann ausbauen werden. Sie sind es, die in diesem Buch auf den folgenden Seiten zu Wort kommen.

Thomas Rabe

*Herausgegeben von der
Bertelsmann-Unternehmenskommunikation*

Digitale Bildung und Arbeit verknüpfen _____	8
Wie Kay Krafft, CEO Education bei Bertelsmann, den neuen Unternehmensbereich Bildung gestalten möchte	
Mehr als ein Geschäft _____	20
Wie Relias zum Marktführer für Online-Learning-Angebote im US-Gesundheitswesen wurde	
Der dritte Weg _____	46
Wie das internationale Hochschulnetzwerk Arist die globale Gesundheitsausbildung verbessern will	
Lernen, anderen zu helfen _____	60
Wie die Alliant University Studierende in Psychologie, Gesundheitsvorsorge und Humanwissenschaften ausbildet	
Bildung im 21. Jahrhundert _____	78
Wie der Education-Dienstleister Synergis erfolgreich Studiengänge für Universitäten entwickelt	
Lebenslanges Lernen _____	94
Wie die Online-Universität Udacity Menschen in aller Welt die Chance zum nebenberuflichen Studium gibt	
Viel Raum für Wachstum _____	110
Wie Afferro Lab in Brasilien Mitarbeiter von zahlreichen Unternehmen weiterbildet	

Digitale Bildung und Arbeit verknüpfen

Interview mit Kay Krafft



Kay Krafft

CEO Bertelsmann Education

Dass er sich – als Unternehmer, nicht als Patient – einmal in einem Krankenhaus in Sacramento, Kalifornien, wiederfinden würde, um eine mögliche Partnerschaft zu sondieren, hätte sich Kay Krafft vor zwei Jahren nicht träumen lassen. Damals war er noch in der Geschäftsführung bei der BMG und an vorderster Stelle mit verantwortlich für den Neuaufbau des Musikgeschäftes bei Bertelsmann. Seit März 2014 jedoch baut Krafft für Bertelsmann etwas anderes auf: den neuen Unternehmensbereich Bildung, der neben Medien und Dienstleistungen zur dritten Säule des Konzern-Portfolios werden soll. Im Interview spricht der CEO Bertelsmann Education über die ersten erfolgreichen Meilensteine, über die neuen, innovativen Bildungsunternehmen, in die Bertelsmann vor allem in den USA in den vergangenen Monaten investiert hat, und über die Wachstumsstrategie in Sachen Bildung.

Nach langen Vorüberlegungen und ersten wichtigen Investments in den vergangenen Monaten fällt im September in New York offiziell der Startschuss für die Gründung des neuen Bereiches Education. Welche strategische Bedeutung haben zum einen diese Konferenz und zum anderen dieser neue Bereich für Bertelsmann?

KAY KRAFFT: Wir wollen Bildung als drittes Standbein unseres Portfolios neben Medien und Dienstleistungen aufbauen. In der Umsetzung dieser Strategie markiert die erste Bertelsmann-Education-Konferenz in New York ein Etappenziel. Nach mehreren, auch großen Investments vor allem in den USA erzielt Bertelsmann auf das Jahr 2015 hochgerechnet mit dem Bildungsgeschäft bereits einen Umsatz von 200 Millionen US-Dollar. Jetzt bringen wir Kollegen aus den neuen Bildungsgeschäften, dem Corporate Center und einigen unserer Kerngeschäfte zusammen, um den künftigen Kurs abzustecken. Was mit dem neuen Bereich erreicht werden soll, liegt auf der Hand: Er soll unser Unternehmen wachstumsstärker und diversifizierter machen. Begünstigt wird der Aufbau dieser neuen Säule durch globale

Megatrends: Bildung wird immer bedeutender, das Gleiche gilt für das Thema Gesundheit, in dem wir derzeit einen wesentlichen Teil unserer Bildungsaktivitäten inhaltlich ansiedeln. Bildung passt aufgrund der Markt- und Geschäftscharakteristika sehr gut zu Bertelsmann mit seinem langfristigen unternehmerischen Ansatz und der Eigentümerstruktur mit Familie und Stiftung.

Warum ist die Gesellschafterstruktur von Bertelsmann hier so entscheidend?

KAY KRAFFT: Weil sie uns in vielerlei Hinsicht einen handfesten Wettbewerbsvorteil verschafft. 180 Jahre Unternehmensgeschichte, langfristiges Denken, Kontinuität in den Führungsteams, lange und vielfältige Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Joint-Venture-Partnern, eine verantwortungsvolle Unternehmerfamilie und die Stiftungsstruktur, das alles sind Punkte, die in Gesprächen und der Anbahnung von Partnerschaften gerade in den USA den Ausschlag für eine Entscheidung zugunsten eines Partners Bertelsmann geben können – und bereits gegeben haben. Das gilt insbesondere für die Bildungs- und

Gesundheitsbranchen, in denen Not-for-Profit-Unternehmen traditionell eine große Rolle spielen.

„Not-for-Profit“ und Unternehmen – ist das nicht ein Widerspruch in sich?

KAY KRAFFT: Keineswegs. Auch gemeinnützige Not-for-Profit-Unternehmen dürfen in den USA Gewinne machen und tun dies auch. Aber sie können diese Gewinne nicht ausschütten, sondern reinvestieren sie in das Unternehmen. Hier sind die Parallelen zur Kapitalstruktur von Bertelsmann offensichtlich.

Warum ist der Education-Markt für Bertelsmann denn so interessant und relevant?

KAY KRAFFT: Weltweit wächst der Bildungsmarkt jährlich um sieben Prozent. 2015 wird er geschätzt ein Volumen von 5,5 Billionen US-Dollar erreichen. Auf die Privatwirtschaft entfällt ein Anteil von knapp 20 Prozent, der allerdings mit etwa 15 Prozent pro Jahr deutlich schneller wächst als der staatliche Bildungssektor. Wesentliche Wachstumstreiber sind steigende Bildungsanforderungen der Wissensgesellschaft, der massive Ausbau privater Bildungsangebo-

te, die zunehmende Verfügbarkeit und Bezahlbarkeit von Bildung durch Online-Angebote sowie der Fortschritt in Schwellenländern und die damit verbundene Nachfrage der wachsenden Mittelschicht. Ganz zentral ist für mich, dass wir Bildung auch unter wirtschaftlichen Aspekten sehen. Wir wollen durch qualitativ hochwertige Bildung und Weiterbildung von Erwachsenen die Fähigkeiten eines Mitarbeiters so verbessern, dass es sich für ein Unternehmen in einem besseren wirtschaftlichen Output und für ihn selbst in besserer Bezahlung und einem sicheren Arbeitsplatz niederschlägt.

Auf welche Marktsegmente fokussiert sich Bertelsmann?

KAY KRAFFT: Zunächst einmal ist es in einem so großen Markt, wie ich ihn gerade skizziert habe, entscheidend, dass wir uns fokussieren und entsprechende Prioritäten setzen – um uns nicht zu verlieren. Aus diesem Grund haben wir die Zielsegmente im Bildungsbereich klar auf Basis folgender Kriterien definiert: Marktgröße und Wachstum, Skalierbarkeit, Einsatz von Technologie, „Buy-and-Build“-Möglichkeiten sowie Regulierung. Im Ergebnis kamen

dabei drei vielversprechende Segmente heraus: Hochschulbildung mit dem Schwerpunkt Gesundheitswesen, E-Learning sowie Bildungsdienstleistungen. Bewegen wir uns in der Hochschulbildung derzeit noch im B2C-Bereich, dem Endkundengeschäft, sind die beiden anderen primär B2B-Geschäfte mit Unternehmen oder auch Hochschulen als Kunden.

Können Sie die drei Bereiche kurz skizzieren? Um mit der Hochschulbildung zu beginnen – steigt Bertelsmann jetzt in Universitäten ein?

KAY KRAFFT: Das kann man so sagen – und es hat seinen guten Grund, wenn wir mit Alliant eine echte Campus-Uni in den USA mit mehr als 4.000 Studierenden übernommen haben. Alliant ist eine führende Hochschule in den Humanwissenschaften, mit einem Schwerpunkt im Bereich klinische Psychologie. Zum Hintergrund: Die weltweiten Gesundheitsausgaben steigen kontinuierlich, allein in den USA im vergangenen Jahrzehnt um jährlich sechs Prozent. Diese Entwicklung wird in erster Linie getrieben durch nachhaltiges Bevölkerungswachstum, durch eine zunehmende Anzahl chronisch Kranker und durch eine

höhere Lebenserwartung. Letztere führt gerade in den Industrieländern zu einer alternden Bevölkerung, die vermehrt Gesundheitsdienstleistungen nachfragt. Hinzu kommt in den Schwellenländern eine wachsende Mittelschicht, die ihrerseits nach einer besseren Gesundheitsversorgung strebt. Unser Ziel in diesem Segment ist der Aufbau eines führenden Anbieters für medizinische Berufsausbildung mit dem Schwerpunkt in Nord- und Südamerika. Unsere Strategie basiert auf dem Erwerb von akkreditierten Hochschulen im Gesundheitswesen, der darauffolgenden Professionalisierung und Effizienzverbesserung sowie der Entwicklung eines einheitlichen Lernprogramms und einheitlicher Marken. Darauf aufbauend folgt die Einführung von Online- und Hybrid-Kursen.

Und dem diente die Gründung von Arist?

KAY KRAFFT: In der Tat. Hierzu haben wir Ende vergangenen Jahres die Holding Arist Education System zusammen mit einem erfahrenen Management-Team unter der Leitung von David Figuli aufgebaut. Arist soll Mangelberufe wie Ärzte oder Krankenschwes-

tern ins Visier nehmen und eine Plattform für die Schaffung einer neuen Generation hochwertiger medizinischer Schulungseinrichtungen werden. Technologische Innovationen ermöglichen hier ganz neue Wege in der Beurteilung von Studenten und Lernerfolgen, beim Aufbau digitaler Lernmethoden oder bei der Personalisierung und Individualisierung des Lernens. Unser Einstieg in die Alliant University markiert dabei die erste bedeutende Investition für Arist und für Bertelsmann.

Technologische Innovationen – das ist auch das Stichwort für das E-Learning oder Online-Learning. Welchen Weg und welche Ziele verfolgt Bertelsmann hier?

KAY KRAFFT: Die weltweiten Ausgaben für Mitarbeiterschulungen und berufliche Fortbildung belaufen sich auf jährlich etwa 150 Milliarden US-Dollar. Dabei ist Nordamerika mit einem Anteil von 45 Prozent die mit Abstand größte Region. Die Ausgaben werden primär vom Beschäftigungsniveau getrieben sowie von der Notwendigkeit, Fähigkeiten und Kenntnisse permanent neuen beruflichen Anforderungen anzupassen. Die Zunahme von regu-

latorischen und branchenspezifischen Vorschriften insbesondere im Gesundheitswesen begünstigt ebenfalls das Wachstum des Sektors. Viele Fortbildungen sind inzwischen schlicht und einfach gesetzlich vorgeschrieben – im Sinne des Patienten oder Pflegebedürftigen. Und weil Präsenzschulungen teuer, zeitaufwendig und wenig flexibel sind, schlägt hier die Stunde des E-Learnings: Mitarbeiterfortbildung wird immer stärker digital.

Das heißt konkret?

KAY KRAFFT: Dass heute bereits 22 Prozent der gesamten Aus- und Weiterbildungsstunden über E-Learning durchgeführt werden. Zum Vergleich: 2005 waren es gerade einmal sieben Prozent. Dieser Trend spiegelt sich auch im Wachstum unseres E-Learning-Anbieters Relias Learning wieder, den wir im vergangenen November mit seinem erfahrenen Führungs- und Mitarbeiterteam um Jim Triandiflou übernommen haben. E-Learning ersetzt zunehmend das traditionelle Präsenztraining, weil der Effizienzdruck auf Unternehmen gleichzeitig mit den regulatorischen Vorschriften steigt. E-Learning-Produkte bie-



„Bildung wird digital“

Kay Krafft

ten einen einfachen Zugang zur Weiterbildung, eine hohe Relevanz und Aktualität, Transparenz sowie Kostenvorteile von mehr als 70 Prozent im Vergleich zu traditionellen Lernmethoden. Außerdem lassen sie sich lückenlos dokumentieren und nachhalten – was angesichts der angesprochenen gesetzlichen Rahmenbedingungen von größter Bedeutung ist.

Wie gestaltet sich das Engagement von Bertelsmann im dritten von Ihnen genannten Segment, bei den Bildungsdienstleistungen?

KAY KRAFFT: Der Markt für Dienstleistungen und digitale Produkte für US-Hochschulen beläuft sich auf etwa eine Milliarde US-Dollar. Er wächst jährlich um 20 Prozent. Das mögliche Marktvolumen allein in den USA

schätzen wir auf 26 Milliarden US-Dollar. Das Marktwachstum wird vor allem durch den steigenden Kostendruck auf Hochschulen getrieben und durch die Notwendigkeit, neue Kursprogramme sowie Online-Studiengänge anzubieten. Zu den wesentlichen Funktionen, die an externe Anbieter ausgelagert werden, gehören die Studienvermarktung, die administrative Studentenbetreuung sowie die Entwicklung kompletter Online-Studiengänge. Derzeit ist der Markt für Bildungsdienstleistungen oder „Online Service Provider“ in den USA fragmentiert. Eines unserer Ziele wird sein, Konsolidierungsmöglichkeiten zu sondieren und aktiv zu begleiten. Ein erster Schritt in diese Richtung ist unsere Beteiligung am Dienstleister Synergis, den Norm Allgood mit seinem Team in den vergangenen vier Jahren zu einem Unternehmen mit fast 30 Millionen US-Dollar Umsatz aufgebaut hat.

Gibt es Verbindungen und Schnittstellen zwischen den drei Segmenten? Und wenn ja, wie wollen Sie diese nutzen?

KAY KRAFFT: Alle drei Segmente ergänzen sich komplementär und können insbesondere durch

ihre Geschäftstätigkeit im Bereich Gesundheit inhaltlich verbunden werden. Schnittstellen existieren bei Lehrinhalten sowie beim Kundenkontakt. So haben zahlreiche Krankenhäuser oder Pflegeeinrichtungen Fachkräftemangel; dieses Problem wird verschärft durch hohe Einstellungskosten für neue Mitarbeiter. Schwerpunkt der Bertelsmann Education Group wird es daher sein, die Ausbildung in den Hochschulen gezielter auf die Bedürfnisse der Arbeitgeber abzustimmen und die Weiterbildungsmaßnahmen stärker an den Qualitäts- und Effizienzerfordernissen des Arbeitgebers auszurichten. Gerade die Digitalisierung und die Notwendigkeit lebenslangen Lernens ermöglichen es, Bildung näher an den ganz konkreten Bedarf des Arbeitsplatzes zu bringen. Bildung wird somit Lernende stärker mit der Arbeitswelt verknüpfen. Dies kann für alle Seiten nur von Vorteil sein.

Welche Struktur geben Sie als CEO Bertelsmann Education dem neuen Bereich?

KAY KRAFFT: Die Geschäfte in den drei genannten Zielsegmenten werden durch erfahrene Management-Teams geführt, die die er-

forderliche Kompetenz und Erfahrung haben und unternehmerisch beteiligt sind. Sie werden unterstützt durch ein bewusst schlanke zentrales Team, welches das Portfolio steuert und die Zusammenarbeit fördert. Es unterstützt die lokalen Management-Teams bei Akquisitionen und deren Integration sowie beim internationalen Ausbau der Geschäfte mithilfe des Bertelsmann-Netzwerks. Einige Mitarbeiter in diesem zentralen Team waren bereits am Aufbau der BMG beteiligt oder haben an der Integration von Penguin Random House mitgewirkt und haben so wertvolle Erfahrungen sammeln können. Ich freue mich zudem außerordentlich darüber, wie stark mein Team und ich auf die Abteilungen im Corporate Center und deren Expertise zurückgreifen können. Das funktioniert einfach wunderbar reibungslos und wird auch von den neuen Kollegen in unseren Bildungsgeschäften sehr geschätzt.

In das von Ihnen angesprochene Netzwerk und die Unterstützung bei der internationalen Expansion setzen die neuen Bildungsgeschäfte große Erwartungen. Kann Bertelsmann diesen gerecht werden?

KAY KRAFFT: Selbstverständlich werden wir alles tun, um die Internationalität von Bertelsmann gewinnbringend für die Expansionspläne unserer neuen Unternehmen einzusetzen. Bei einigen wird das schrittweise und eher mittelfristig der Fall sein, aber bei Relias Learning beispielsweise haben wir schon konkrete Pläne für eine Expansion des Geschäftes nach Europa. Der Start hierzu dürfte sich sogar noch im zweiten Halbjahr dieses Jahres realisieren lassen ...

... wie und warum?

KAY KRAFFT: Weil der Bedarf da ist. Wenn wir uns in einer ersten Stufe nur einmal Deutschland, Frankreich und Großbritannien als die drei bevölkerungsreichsten Länder Europas anschauen, dann arbeiten dort zusammengenommen rund 4,5 Millionen Pflegekräfte. In der Branche herrscht überall enormer Kostendruck. Es mangelt an gut ausgebildeten Fachkräften bei einem Weiterbildungsmarkt, der durch Präsenztraining dominiert ist. Genau hier setzt Relias an – mit gezielter Online-Fortbildung von Pflegern und Krankenschwestern. Ich gehe davon aus, dass wir in einem ersten Schritt je 100 bis 150 Relias-Kurse nach Großbritan-

nien und Deutschland bringen, den lokalen Bedürfnissen anpassen und einigen Pilotkunden anbieten werden. Einen ähnlichen Schritt über den Atlantik an der Seite von Bertelsmann könnte ich mir für Udacity mit den Online-Abschlüssen, den sogenannten „Nanodegrees“, in der Technologie-Branche vorstellen.

Einmal abgesehen von diesen Gelegenheiten und einer internationalen Ausweitung der Geschäfte – welche grundsätzliche Strategie verfolgen Sie im Bereich Education?

KAY KRAFFT: Wir wollen Bildung mit beruflichen Anforderungen eines ganz konkreten Jobs verknüpfen – „Education to Employment“. Dies wird begünstigt durch zunehmende Digitalisierung und Einführung neuer Technologien. Die gezielte Ausrichtung der Bildungsprodukte auf bestimmte Jobs erklärt auch unsere Schwerpunktsetzung auf ausgewählte Industrie-segmente. Wir wollen Marktführer bei der Bildung und Weiterbildung im Gesundheitswesen, führender Online-Service-Anbieter für Hochschulen sowie führender Anbieter von Online-Abschlüssen im Technologiebereich werden. Das Gerüst dafür steht.

Mit der vollständigen Übernahme von Relias, der Anteilsaufstockung bei Synergis sowie der Gründung von Arist mit dem dazugehörigen Erwerb von Alliant haben Sie erste Meilensteine beim Aufbau des Education-Bereiches gesetzt. Können Sie diese gewichten und einordnen?

KAY KRAFFT: Bezogen auf den Umsatz soll mittelfristig innerhalb des Unternehmensbereiches Bildung der Universitätsbereich rund 30 Prozent ausmachen, E-Learning etwa 50 Prozent und die Bildungsdienstleistungen etwa 20 Prozent. Alle drei Segmente ergänzen sich gut und können insbesondere im Bereich Gesundheit inhaltlich zusammenarbeiten.

Die allermeisten Education-Geschäfte von Bertelsmann sind in den USA angesiedelt. Warum liegt dort der Schwerpunkt unserer Aktivitäten?

KAY KRAFFT: Der Schwerpunkt hängt zum einen mit der Größe des US-amerikanischen Marktes zusammen sowie der generellen Gewohnheit, hier für Bildung zu bezahlen. Zudem werden digitale Bildungsangebote bei Unternehmen in den USA grundsätzlich über Lizenzen abgerechnet, wäh-

rend beispielsweise in Europa Werkverträge eher noch die Regel sind und entsprechend auch Grenzen bei der Skalierbarkeit des Geschäftsmodells setzen. Darüber hinaus sind die USA führend beim Thema „digitales Lernen“ und dem Einsatz von Technologien zur Steigerung des Lernerfolges. Gerade hierin liegt die große Chance, diese erstklassigen Bildungsangebote in unterschiedlicher Ausprägung auch in anderen Ländern weltweit anzubieten. In Europa existiert insbesondere in den Schwerpunktbereichen Gesundheit und Technologie ein erheblicher Mangel an ausgebildeten Fachkräften. Mit Relias werden wir neben dem geplanten Einstieg in Europa die Expansion in China und Brasilien überprüfen. In den BIC-Ländern zeigt sich darüber hinaus, dass Kunden häufig die gesamte Organisation der betrieblichen Weiterbildung an externe Dienstleister auslagern. Auch für Arist offenbaren sich vielfältige Möglichkeiten, Kursprogramme an Standorten außerhalb der USA anzubieten. Mit dem Ausbau unseres Campus in Mexico City ist hier ein erster Schritt bereits erfolgt. Neben der organischen Expansion unserer bestehenden Geschäfte werden

wir mittelfristig dieses Wachstum durch gezielte Investitionen in den definierten Wachstumsregionen ausbauen. Aber auch hier gilt: ein Schritt nach dem anderen. Wir müssen Prioritäten setzen.

Neben dem Schwerpunkt in den USA und kleineren Investments beispielsweise in Indien hat Bertelsmann mit der Beteiligung am Weiterbildungsanbieter Affero Lab einen Schritt beim Aufbau des Bildungsgeschäftes auch in Brasilien getan. In welchem Zusammenhang steht er zum Education-Engagement in den USA?

KAY KRAFFT: Die Beteiligung an Affero Lab macht für Bertelsmann strategisch gleich doppelt Sinn: Sie gilt der Wachstumsplattform Bildung im Wachstumsmarkt Brasilien. Affero Lab ist der führende Weiterbildungsanbieter im brasilianischen Markt. Er bietet seinen Kunden traditionelle Fortbildungen und zunehmend digitale Programme an – gerade hier kann Relias ins Spiel kommen. Für uns steht fest, dass Relias seinen Markteintritt in Brasilien an der Seite von Affero Lab gestalten sollte. Umgekehrt kann Relias Affero Lab den Einstieg in das Gesundheitswesen erleichtern.

Welche Rolle spielte der Fonds University Ventures bisher beim Aufbau des neuen Geschäftes – und welche soll er in Zukunft spielen?

KAY KRAFFT: University Ventures, gegründet 2011 mit Bertelsmann als Ankerinvestor, ist primär auf Early Stages und die Inkubation von Ideen ausgerichtet. Daher ist das Risikoprofil bei Investitionen zwangsläufig höher als bei Investments in Geschäftsmodelle, die bereits erste Erfolge im Markt erzielt haben. Durch unser Investment in University Ventures haben wir die Möglichkeit, nah an Entwicklungen bei der Hochschulbildung zu sein, dabei jedoch das Investitionsrisiko nicht allein tragen zu müssen. Und wir haben über University Ventures wertvolle Kontakte geknüpft, die später beispielsweise zum Einstieg bei Synergis geführt haben.

Bertelsmann peilt mittelfristig einen Umsatz von einer Milliarde

Euro im Bildungsgeschäft an. Wie wollen Sie dieses Ziel erreichen und weiter wachsen?

KAY KRAFFT: Die Schaffung des neuen Unternehmensbereiches mit einem Umsatz von einer Milliarde Euro soll teilweise erreicht werden durch das organische Wachstum der Geschäfte und ihre Skalierung, teilweise durch weitere Akquisitionen. Dabei planen wir eine Reihe mittelgroßer Investments. Die Funktionen und Plattformen erworbener Unternehmen sollen jeweils integriert werden, etwa die Lernplattformen, die Lerninhalte und der Vertrieb. Bei einigen Unternehmen werden wir auch mit Minderheitsbeteiligungen starten und der längerfristigen Perspektive einer unternehmerischen Führung. Das organische Wachstum wird getrieben durch Marktwachstum und Marktanteilsgewinne in diesen insgesamt stark fragmentierten Märkten.

Interview mit Kay Krafft



Die Glocke

*... erklingt bei jedem neuen Deal und
jedem neuen Kunden.*

Mehr als ein Geschäft

Die Relias-Learning-Story

Die Stabilität von 180 Jahren, gepaart mit einem hohen Maß an Kreativität. Ambitionierte Wachstumspläne und die Aussicht auf internationale Expansion. Ähnliche Ziele, vergleichbare Werte, dieselbe Sprache und die feste gemeinsame Überzeugung, dass zu einem guten Unternehmen mehr gehört als der wirtschaftliche Erfolg allein. All das sind Faktoren, die Bertelsmann in den Augen vieler Führungskräfte und Mitarbeiter von Relias Learning zu einem „idealen Partner“ machen. Vor allem aber ist es das langfristig ausgerichtete Denken des familiengeführten Weltkonzerns aus Gütersloh, Westfalen, Deutschland, das in Cary, North Carolina, USA, so großen Anklang findet und in der Erwartung mündet, zusammen in Zukunft noch viel mehr bewegen und erreichen zu können. Mit Langfristigkeit hat Relias selbst bislang noch keine Erfahrungen sammeln können. Im Gegenteil: Binnen nur eines Jahrzehnts hat sich das Unternehmen seinen eigenen Markt erst erschaffen, um ihn dann so konsequent zu erobern, dass es heute unangefochtener Marktführer für Online-Learning-Angebote im US-amerikanischen Gesundheitswesen ist. Aus dem Stand heraus haben engagierte, von ihrer Aufgabe leidenschaftlich überzeugte Teams einen nationalen Champion geschaffen, der seine Wachstums- und Erfolgsstory immer weiter schreiben will – seit November 2014 als Teil von Bertelsmann und dem neuen Bereich Education.

Wenn es ein Symbol für die spannende Wachstumsgeschichte von Relias gibt, dann sind es allerdings weder Excel-Tabellen noch Charts, weder Bilanzen noch Zahlen oder Fakten, so beeindruckend sie auch sein mögen. Es ist vielmehr eine bronzene Kuhglocke, die im Großraumbüro des Vertriebsteams von Relias hängt. Still und unauffällig



Jim Triandiflou

*Der CEO schreibt seit 2012 die Wachstums-
geschichte von Relias fort.*

baumelt sie von der Decke über den brusthohen Wänden der typisch amerikanischen Cubicles, welche die Schreibtische der Mitarbeiter voneinander trennen. Still ist die Glocke aber nur so lange, bis einer von ihnen aufsteht und sie kräftig läutet, weil er gerade einen neuen Kunden gewonnen oder einen neuen Deal abgeschlossen hat. Und das ist ziemlich oft der Fall. Ein paar Mal am Tag mindestens. Vor allem im allmonatlichen Endspurt, wenn es dann doch wieder um Zahlen, Fakten und Tabellen geht. Denn immer neue Kunden zu akquirieren in einem Kernmarkt, der nach den Worten von Relias-CEO Jim Triandiflou selbst in den USA noch nicht einmal in Ansätzen erschlossen ist, aber ein Milliardenpotenzial birgt, ist integraler Bestandteil der Wachstumsstrategie von Relias. Der einzige Faktor ist es beileibe nicht. Zu vielfältig und zu klar sind die ambitionierten Expansionspläne, die Triandiflou an der Seite von Bertelsmann verfolgt. Doch dazu später mehr.

— DIE ANFÄNGE —

Dabei geht es um die Fortsetzung einer bislang schon rasanten Entwicklung vom Start-up zum Marktführer, die selbst in den USA, wo ja viele solcher Geschichten geschrieben werden, ihresgleichen sucht. Denn in der Anfangszeit von Relias gab es nicht einmal einen Markt. „Bis zur Jahrtausendwende fand die in den USA obligatorische Weiterbildung von Mitarbeitern in der Gesundheitsbranche in kargen Konferenzräumen bei Kaffee und Bagels statt“, erinnert sich Jim Triandiflou. „Die Inhalte waren teilweise langweilig, wurden tausendfach wiederholt, und ob sie verinnerlicht waren, wurde nur selten überprüft.“ Erst die Automatisierung dieser Trainings und ihre Verlagerung in die Online-Welt sollten eine nachhaltige qualitative wie quantitative Wende zugunsten aller Beteiligten bringen: wenn es etwa um eine exakte Behandlung Pflegebedürftiger geht oder den richtigen Umgang mit einem Autisten, um das Anlegen von Verbänden oder die ganz spezifische Betreuung Demenzkranker. In eben diesem Moment war Relias

ein Unternehmen der ersten Stunde. Und einer der Männer der ersten Stunde war Mike Mutka.

Der Profi, der bereits seine gesamte vorherige Karriere in der Gesundheitsbranche verbracht hatte und selbst eine heute 14-jährige Tochter hat, bei der seinerzeit Autismus diagnostiziert wurde, hängt 2005 seinen gut dotierten Job als Abteilungsleiter mit 60 Mitarbeitern in einer international tätigen Healthcare-Firma an den Nagel. Er zog mit seiner Familie von Iowa nach Cary, um seiner Tochter den Besuch der für sie bestmöglichen Schule zu ermöglichen. So landete Mutka mit seiner Familie zugleich im Forschungsdreieck der Städte Cary, Raleigh und Durham mit drei renommierten Universitäten, 60.000 Studenten und einer geradezu beispielhaften Kooperation von Kommunen, Hochschulen und Unternehmen. Sie lockt vor allem die Technologieszene aus allen Teilen der USA ins ehemals landwirtschaftlich geprägte North Carolina. Bis heute profitiert auch Relias davon und rekrutiert viele Mitarbeiter aus diesem Umfeld. Knapp 300 sind es inzwischen insgesamt, 220 von ihnen arbeiten in Cary, die anderen – im Vertrieb – über die Vereinigten Staaten verteilt.

Am Anfang jedoch waren es gerade einmal fünf Mitarbeiter. Es waren Pioniere, die einen Pionier für das Online-Learning im amerikanischen Gesundheitswesen aufbauen wollten, Frauen und Männer wie Mike Mutka, heute Chief Strategy Officer: „Ich selbst habe die Schulungsmethoden für die Weiterbildung von Altenpflegern und Krankenschwestern oder anderen Mitarbeitern des Gesundheitswesens noch als teuer, zeitaufwendig, ineffizient und ziemlich langweilig erlebt“, berichtet er aus den Zeiten von Papier- und Aktenbergen, Frontalunterricht im Klassenraum und einfach nicht nachvollziehbaren Lernergebnissen. Hinzu kamen das geringe Lohnniveau und die enorm hohe Fluktuation in der Pflegebranche, die viele Anbieter noch stärker vor Investitionen in Fortbildung zurückschrecken ließen: Denn warum heute in die Bildung eines Pflegers investieren, der für ein paar Cent mehr vielleicht morgen für ein anderes Unternehmen arbeiten will?

Doch im Laufe der Zeit sollte eine entscheidende Entwicklung einsetzen, für die der amerikanische Gesetzgeber verantwortlich war: Die Trainings wurden in zunehmendem Maße bindend. Heute sind sie ganz



**„Wir verbinden
die besten Inhalte
mit der besten
Technologie“**

Mike Mutka, Chief Strategy Officer

verpflichtend. „Erst haben die Gesundheitsbehörden in den USA diejenigen Unternehmen belohnt, die die beste Weiterbildung ihrer Mitarbeiter betrieben“, erläutert Deanna Roepke, Vice President of Strategic Programs. „Später haben sie diejenigen bestraft, die keine oder mangelhafte Weiterbildung anboten.“ Das Ziel war klar: Eine nachhaltige und messbare Verbesserung der Pflege und Versorgung von Senioren, Kranken und Menschen mit körperlichen oder psychischen Behinderungen.

MISSION & KULTUR

Dieses Ziel – „das Leben der verwundbarsten Mitglieder der Gesellschaft und derer, die sich um sie kümmern, messbar zu verbessern“ – gilt für Relias bis heute und ist in der Mission des Unternehmens klar postuliert. Es galt auch schon in den Anfängen und für die beiden Vorläufer von Relias: „Etwa gleichzeitig waren in Kalifornien Essential Learning und in Cary Silverchair entstanden“, erklärt Mike Mutka. „Beide entwickelten Online-Trainings, Essential Learning für Betreuer und Versorger von Menschen mit Verhaltensauffälligkeiten oder geistigen Behinderungen, Silverchair für Altenpfleger und Altenpflegerinnen.“ Bill Glass, Gründer von Silverchair, nahm Mutka an Bord – oder besser mit in das Abenteuer. „Das weltweite Hauptquartier von Silverchair war das Kinderzimmer meiner Tochter“, erinnert Mutka sich beim Blick aus dem Fenster des heutigen Hauptquartiers in Cary, einem zweistöckigen roten Gebäuderiegel, der sich wie so viele Firmensitze dort in die endlosen, immergrünen Wälder North Carolinas duckt. Der dennoch alles hat, was das Herz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begehrt: von modernen Arbeitsplätzen über eine Küche mit Gratis-Obst und -Kaffee bis hin zu einem Fitnessraum und einer Tischtennisplatte, an der Mike Mutka bis heute seinen Meister sucht. Gesundheit wird hier wörtlich genommen. Gesunder unternehmerischer Ehrgeiz auch: In den Fluren hängen kleine Ehrentafeln und Bilder von Mitarbeitern, die die Werte ihres Unternehmens in den Augen der Kollegen vorbildlich leben. Im Büro selbst kün-



Lebenslanges Lernen

*... gilt für die Kunden von Relias im Gesundheitswesen (oben)
genauso wie für die eigenen Mitarbeiter in Cary.*

den Plakate über den Cubicles in 50.000 US-Dollar-Schritten vom Wert der abgeschlossenen Verträge.

Mit 20 Online-Kursen für das Gesundheitswesen und einem einfachen Learning Management System (LMS) ging das Gründerteam 2005 an den Start – doch niemand schien darauf gewartet zu haben, trotz des Versprechens, dass Silverchair die Kosten für die Weiterbildung gegenüber dem klassischen Weg um 75 Prozent würde senken können, vom Zeitaufwand ganz zu schweigen. Aber die Welt der Kranken- und Behindertenpflege war damals völlig technologiefern. „In Schwesternhäusern gab es vielleicht einen langsamen Computer – und niemand interessierte sich dafür. Viele Angestellte waren bestenfalls mäßig (aus-)gebildet, sprachen kaum Englisch, ihr Interesse an der digitalen Welt lag nahe Null“, erzählt Mutka und lächelt: „Nicht gerade das beste Umfeld für Online-Learning.“ Doch durch hartnäckigen Vertrieb, mit innovativen Werbekampagnen und in vielen schlaflosen Nächten gewannen die Gründer tatsächlich ihre ersten Kunden.

———— DAS ERFOLGSREZEPT ————

Das Eis war gebrochen. Die Wachstumsgeschichte begann. Das Erfolgsrezept stand: „Wir sind mit dem Anspruch angetreten, unseren Kunden einerseits die besten Inhalte – also das Training – anzubieten, andererseits die beste Technologie, also die Software“, betont Mike Mutka. „Das ist bis heute so und zahlt sich aus. Unseren Kunden steht eine einzigartige Bibliothek an Inhalten zur Verfügung, verbunden mit einer unschlagbar einfachen und effizienten digitalen Plattform. Diese Kombination in dieser Qualität bietet kein Wettbewerber.“ Er ist überzeugt: „Sie hat dazu beigetragen, den Standard in der Gesundheitsversorgung in den USA insgesamt zu heben, und sie hat Online-Training zu einer relevanten Größe gemacht.“

Wie erfolgskritisch die gelungene Kombination aus Technologie und Inhalten für Relias gewesen ist, wird im Gespräch mit Jeanine D’Alusio,



Die Würfel sind gefallen

In den Großraumbüros von Relias mit ihren Cubicles wird hart gearbeitet ... und gefeiert.



„Wir wollen mit Bertelsmann auf eine neue Ebene“

Sam Dewey, VP Client Care

Marketing Manager, mit Debi Damas, Senior Product Manager, sowie mit Emaley McCulloch, Director of Behavioral Products and Research, sehr schnell deutlich. Zwei von ihnen waren einst Kunden von Relias, bevor sie aus Überzeugung selbst dorthin wechselten. Eine kam gleich mit ihrem gesamten eigenen Unternehmen im Gepäck. Alle drei brachten ihre spezifischen Sichtweisen auf die Bedeutung und das Zusammenspiel von Inhalt und Technologie mit.

So hatte Jeanine D’Alusio lange in einer gemeinnützigen Organisation gearbeitet, die sich in Florida um Kindesgesundheit, Sozialarbeit und Resozialisierung kümmerte. „Als Personaldirektorin musste ich die Weiterbildung unserer Mitarbeiter von Hand organisieren und nachhalten. Das war ein enormer Aufwand“, berichtet sie. „Als wir in Kontakt mit Relias kamen, habe ich deren Learning Management System als große Chance für meine Organisation erkannt. Es war genau die Lösung, die wir brauchten. Sie wurde schnell akzeptiert, weil die Plattform einfach, attraktiv und intuitiv zu bedienen ist.“ Und ihre Anwendung sparte Zeit, eine gerade im Gesundheitswesen kostbare Ressource: „Unsere Mitarbeiter konnten sich fortan intensiver mit ihren Patienten beschäftigen

statt mit einer aufwendigen analogen Weiterbildung.“ Für D’Alusio war und ist das eines der Schlüsselargumente für Relias. Das andere ist die absolute Nachvollziehbarkeit von Lernen und Lerneffekten, wie sie nicht zuletzt der Gesetzgeber in den USA einfordert.

Auch bei Emaley McCulloch ist die eigene Vorgeschichte prägend für ihre Sicht auf das technologische Angebot von Relias. Sie selbst hatte mit Autism Training Solutions ein Unternehmen gegründet, das Weiterbildungskurse für den Umgang mit Menschen, die an Autismus leiden, entwickeln und anbieten wollte. „Die Inhalte hatten wir. Was uns fehlte, war eine geeignete Online-Lernplattform“, erinnert sie sich. Zahllose am Markt verfügbare Softwares habe sie getestet, bis sie diejenige von Relias als für ihre Bedürfnisse ideale Lösung entdeckte. „Wir brauchten vor allem ein multimediales Training mit vielen anschaulichen Videos, weil Text allein hier nicht reicht. Also haben wir uns für Relias entschieden.“ Ihre Kunden seien begeistert gewesen und hätten den Einsatz des Learning-Management-Systems von Relias als deutliche Verbesserung empfunden. Auch McCulloch selbst hat ihre Entscheidung nicht bereut. Sie ist, ganz im Gegenteil, seit einem Jahr mit ihrem Unternehmen ein Teil von Relias, das seinerseits ihre enorme inhaltliche und fachliche Expertise im Bereich Autismus nur zu gerne integriert hat.

Wenn jemand im Gesundheitsdienst zuhause ist, dann ist es Debi Damas. Die gelernte Krankenschwester hat mehr als 20 Jahre in der Altenpflege gearbeitet und kennt den Bedarf an Weiterbildung genau. Aber auch deren Wert: „Mit einem guten Weiterbildungsangebot verbessern wir die Fähigkeiten sowie die Kompetenz der Pfleger und Schwestern, jedoch vor allem die Lebensqualität der Betreuten“, sagt Damas. Mitarbeiter im Gesundheitswesen müssten mit stets neuem Wissen, neuen Trends und neuen Techniken Schritt halten. „Das ist die Erwartung der Regierung, die die Gesundheitsbranche reguliert und hier die Qualitätsstandards setzt, es ist aber auch das Recht der Patienten“, schließt Damas, die vor acht Jahren und damit schon zu Silverchair-Zeiten in das Unternehmen wechselte, um dort ihre Expertise einzubringen. Heute prüft sie die vielen tausend Online-Kurse auf Richtigkeit, Relevanz, Aktualität und die Erfüllung der Normen. Sie sichert so die hohe inhaltliche Qualität von Relias.



Wesentliches Qualitätsmerkmal ist für Programm-Expertin Deanna Roepke die größtmögliche Konsistenz des Relias-Angebotes. Sie sicherzustellen, ist eine ihrer Aufgaben. „Vom Kurs über Repetitorien bis zum Examen müssen alle Inhalte für eine Lern-Zielgruppe identisch sein“, sagt sie. „Genau das kennzeichnet unseren Vorsprung vor jeder Form des Lernens im Klassenzimmer. Denn welche zwei Lehrer sind schon gleich und vermitteln Wissen auf dieselbe Art und Weise?“ Gerade die Konsistenz der Abschlussexamina sei wichtig und wertvoll, sie garantierten einen nachvollziehbaren Standard für die Absolventen – und für Relias. Und weil das Lernen selbst mit einem Relias-Examen in der Tasche nicht endet, bietet das Unternehmen auch ständig weiterführende Auffrischkurse an. Die seien, so Roepke, vor allem für das Lernen Erwachsener, und um die geht es ausschließlich, entscheidend: „Erwachsene lernen vor allem durch Wiederholung. Bei Relias können sie alle Kurse wieder und wieder hören, lesen oder sehen, bis sie die Inhalte aufgenommen und verinnerlicht haben. Kein Lehrer kann das leisten.“

Technologie und Inhalte also standen 2005 fest. Aus 400.000 Euro Umsatz in jenem Jahr wurden im darauffolgenden fast zwei Millionen, dann noch einmal doppelt so viel und so weiter und so fort. „Wachstum stand jetzt im Fokus“, berichtet Mike Mutka. Doch wirklich wachsen konnte das Unternehmen nur durch Skalen- und Größeneffekte. Diese Einsicht führte 2012 zum Zusammenschluss von Silverchair mit Essential Learning. Beide Unternehmen ergänzten sich perfekt und traten nun mit vereinten Kräften unter dem Namen Relias und unter der neuen Führung von Jim Triandiflou auf. Es war zugleich die erste einer Reihe von Übernahmen, die alle nach demselben, für Relias typischen Muster verliefen: „Wir kaufen eine Firma nicht, um ihr unsere Kultur und unsere Strategie als die einzig richtige aufzuzwingen“, sagt Triandiflou, „wir lernen vielmehr voneinander, ergänzen uns, bauen auf die vorhandenen Teams und darauf, dass sie zusammenwachsen.“

Gesundheit

*... spiegelt sich nicht nur im Geschäft,
sondern auch in der Teeküche von Relias wider.*

— BEI BERTELSMANN —

Die Parallelen zwischen den bisher fünf Übernahmen durch Relias und der Übernahme von Relias durch Bertelsmann im Herbst 2014 könnten also deutlicher kaum sein. Niemand aus dem Relias-Team hat wegen der Übernahme das Unternehmen verlassen. Und nicht nur Thomas Rabe sieht im Bestand dieses Teams die Basis für den künftigen Erfolg von Relias bei Bertelsmann. Vielmehr betrachten viele in Cary Bertelsmann ihrerseits als ideales neues Zuhause – nicht zuletzt nach zwei Jahren in der Hand eines Private-Equity-Investors. Der Gegensatz liegt auf der Hand: „Das Versprechen von Thomas Rabe, dass Bertelsmann ein Tochterunternehmen unabhängig agieren lässt und nicht dessen operatives Geschäft von oben managen will, hat uns auf Anhieb überzeugt“, sagt beispielsweise Mike Mutka, der zum zweiten Mal durch einen Verkaufsprozess gegangen ist. Er fährt fort: „Dasselbe gilt für seine Vision, gemeinsam mit genauso wie durch Relias wachsen zu wollen. Bertelsmann hat sich in den Verhandlungen früh als Traumpartner herauskristallisiert – und uns bislang nicht aus diesem Traum aufgeweckt.“

Mit dieser Meinung ist der Co-Gründer nicht allein. So bekennt CEO Jim Triandiflou: „Ehrlich gesagt, kannte ich Bertelsmann vor den Verhandlungen nicht. Doch schon das erste Frühstück mit Thomas Rabe und Kay Krafft dauerte doppelt so lange wie geplant. Die Chemie stimmte. 180 Jahre Stabilität nach zwei Jahren Private Equity – das hatte einfach Charme.“ Dass ein so großer Konzern für seine Wachstumsstrategie dem Geschäft mit der Online-Bildung im Allgemeinen und Relias im Besonderen eine solche Aufmerksamkeit zuteilwerden ließ, habe ihn zunächst überrascht, „doch sehr schnell begeisterte mich die Aussicht darauf, Teil dieser durchdachten Wachstumsstrategie werden zu können“. Inzwischen genieße er es, Mitglied der Bertelsmann-Familie zu sein und immer neue Kontakte im Konzern und zu den anderen Bildungsunternehmen zu knüpfen, gleichzeitig aber wie früher selbstbestimmt seinen Geschäften mit Relias nachgehen zu können. Triandiflou weiß, dass auch seine Mitarbeiter den neuen Partner begrüßen. Mehr als das: „Gerade die jungen Kollegen freuen sich auf neue Karriere-Opti-

onen, auf den Austausch innerhalb von Bertelsmann und ganz konkret darauf, an der Seite des Weltkonzerns für Relias neue Regionen der Erde erschließen zu können.“

Dass sich mit der Übernahme durch Bertelsmann viele Erwartungen verbinden, steht außer Frage. So erklärt Sam Dewey, Vice President Client Care: „Wir wollen, dass Bertelsmann uns auf eine neue Ebene hilft – durch Investitionen, Innovationen und Expansion.“ Debi Damas glaubt, dass Relias „keinen besseren Käufer als Bertelsmann“ hätte finden können und setzt vor allem auf das langfristige Denken des Unternehmens, „nicht in Quartalen, sondern in Jahrzehnten.“ Ihre Kollegin Emaley McCulloch geht fest davon aus, dass Bertelsmann für Relias „das finale Zuhause“ sein wird. In dieser Auffassung erhalten beide übrigens prominente Unterstützung von einem der bedeutendsten Relias-Partner: von Linda Rosenberg, CEO des National Council for Behavioral Health. Sie ist die Chefin und die Stimme eines der wichtigsten und mächtigsten Interessenverbände US-amerikanischer Gesundheitsorganisationen. In ihrem Büro in Washington, nur einen Steinwurf vom Weißen Haus und dem Capitol entfernt, das sie einfach nur „The Hill“ nennt und in dem sie ein und aus geht, stellt sie fest: „Als ich davon erfuhr, dass Bertelsmann Relias übernimmt, wusste ich, dass es sich um ein langfristiges und strategisches Investment handeln würde. Denn vor allem dafür ist Bertelsmann in den USA bekannt und geschätzt.“

BOOM-JAHRE

Bei allem zusätzlichen Schub und allen Wachstumsfantasien, die die Transaktion vom vergangenen Herbst beiden Seiten verleihen mag: Allein auf einen starken Partner verlassen muss und will Relias sich nicht. Schon heute wächst der Umsatz des größten Online-Learning-Anbieters im US-Gesundheitswesen um 20 Prozent jährlich. Das Ergebnis legt sogar regelmäßig um 30 Prozent zu. Das Team ist auf fast 300 Mitarbeiter angewachsen. Und sie haben alle Hände voll zu tun. Kümmerten sich



Handicap
Parking
10/15/10
10/15/10

NO PARKING

Der Sitz von Relias

*... im Forschungsdreieck der Städte
Cary, Raleigh und Durham*



2012 noch 15 Kollegen um den Vertrieb, so sind es heute 60. Allein 2014 haben zwei Millionen Nutzer der Relias-Plattform insgesamt 25 Millionen Kurse absolviert. Die Anzahl der einst 20 unterschiedlichen Kursangebote ist auf 2.500 in die Höhe geschneit. Jährlich kommen zwischen 600 und 800 neue Seminare hinzu, und selbstverständlich werden alle anderen immer auf dem aktuellen Stand gehalten.

Gefragt nach dem Erfolgsgeheimnis hinter den beeindruckenden Zahlen, führt Jim Triandiflou vier Faktoren an: „Wir haben erstens das unangefochten beste Produkt mit dem besten Inhalt im Markt“, beginnt der CEO und fährt fort: „Zweitens stellt Relias seinen Kunden eine extrem einfache und eingängige Softwarelösung mit klar nachvollziehbaren Reports zur Verfügung. Drittens nehmen wir faire und angemessene Preise, die es uns erlauben, kontinuierlich in das Produkt zu reinvestieren. Und viertens binden sich unsere Kunden für durchschnittlich zehn Jahre an Relias, was den Umsatz vorhersehbar planen lässt.“ Dabei macht Relias diesen Umsatz nicht etwa mit einigen großen Kunden, sondern mit 4.000 kleinen und mittleren Gesundheitsanbietern, deren durchschnittlicher Jahresumsatz mit Relias bei je 15.000 US-Dollar liegt.

Gerade in der starken Fragmentierung des Marktes mit noch vielen tausend weiteren Anbietern liegt für Relias eine erste klare Wachstumschance: „Unser Kernmarkt – also die Online-Trainings für Mitarbeiter in der Altenpflege und in der Betreuung von Menschen mit Behinderungen – ist gerade einmal zu 20 Prozent erschlossen“, sagt Jim Triandiflou. Und das in einem Land mit einer alternden Gesellschaft, in der Tag für Tag 10.000 Menschen 65 Jahre alt werden, die gegebenenfalls in absehbarer Zeit Unterstützung, Betreuung oder Pflege durch andere, professionelle Dienstleister werden in Anspruch nehmen müssen. Da liegt vor seinen Vertriebsteams noch ein Haufen Arbeit, aber eben auch eine große Chance, dass die Glocke in ihrem Büro noch oft geläutet werden wird. Allein auf das Wachstum im Kerngeschäft, das heute 95 Prozent des Umsatzes ausmacht, verlässt sich der CEO nicht: „Zum einen wollen wir benachbarte Segmente im Gesundheitswesen erschließen, beispielsweise die Schulung in Krankenhäusern, Arztpraxen, Ambulanzen oder Apotheken.“ Zum anderen verfolge Relias – seit der Übernahme durch Bertelsmann mehr denn je – regionale Expansionspläne. „Schon Ende 2015 wollen wir

in Europa Fuß fassen“, blickt Triandiflou voraus, „anschließend in China.“ Trotz der sehr realistischen Wachstumspläne und der bisherigen Erfolgsgeschichte ist das Geschäft mit der Gesundheit für Relias immer mehr als nur ein Geschäft gewesen. „Unsere Mission und das Wissen darum, anderen durch unsere Arbeit zu helfen, ziehen viele Mitarbeiter an“, sagt Mike Mutka, „und das, obwohl sie vielleicht in anderen Branchen mehr verdienen könnten.“ Sein CEO ergänzt: „Natürlich machen wir ein Geschäft, und auch ein sehr profitables. Aber wir wissen, dass wir Menschen ausbilden, damit sie anderen helfen können. Wir wissen, dass wir so positiven Einfluss auf die Lebensqualität der Schwächsten ausüben. Und jeder von uns hat irgendwo in seiner Familie Angehörige, die selbst von einer gut ausgebildeten Pflege abhängig sind. Das alles bringt eine besondere Form der Inspiration in unsere Arbeit und wird noch ergänzt um die Tatsache, dass wir auf Kundenseite mit wirklich sehr angenehmen Menschen zusammenarbeiten dürfen.“

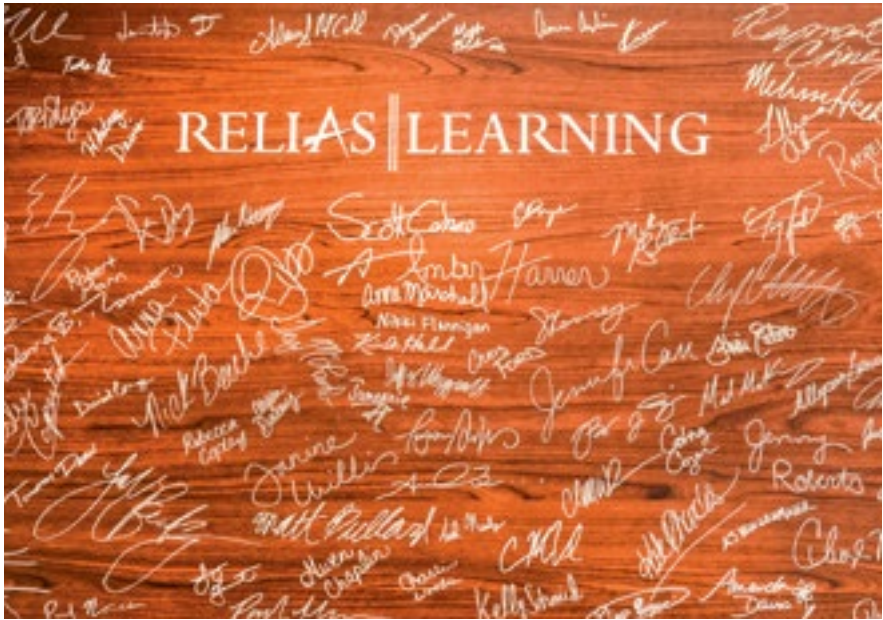
———— PARTNER & KUNDEN ————

Zu eben diesen „sehr angenehmen Menschen“ zählen zum einen die Kunden von Relias, zum anderen die Partner des Unternehmens. Es sind große Verbände und Organisationen, die ihren Sitz vornehmlich in Washington haben, um dort im Sinne ihrer Mitglieder Einfluss auf gesundheitspolitische Entscheidungen der US-Regierung nehmen zu können. Mehr als 2.300 Mitgliedsunternehmen mit wiederum insgesamt 750.000 Mitarbeitern vertritt allein der National Council unter der Leitung von Linda Rosenberg. Sie weiß also, wovon sie spricht, wenn sie Weiterbildung und lebenslanges Lernen als Schlüssel zu einem erfolgreichen Gesundheitssystem bezeichnet und fortfährt: „Nur durch bessere Weiterbildung können wir die eklatante Lücke schließen, die noch klafft zwischen neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen und dem, was davon beim Patienten ankommt.“ Für Rosenberg kann nur Online-Bildung eine solche Weiterbildung sicherstellen. „Wir haben

2002 selbst versucht, ein Learning Management System für unsere Mitglieder zu entwickeln“, berichtet sie, „und wir sind damit auf ganzer Linie gescheitert.“

In der Konsequenz hat der National Council Firmen gescannt, die solche Software-Plattformen im Programm hatten, und kam zu dem Schluss: Relias ist der Partner der Wahl. Für den Council wie für dessen Mitglieder. „Relias ist kreativ und innovativ, das Team reagiert ungeheuer flexibel auf neue Anforderungen, das System ist denkbar eingängig“, lobt Rosenberg. Daran, dass gerade Fortbildung sich immer weiter und irgendwann gänzlich in die digitale Welt verlagern wird, besteht für die Chefin des National Council nicht der geringste Zweifel: „Man kann lernen, wann man will, wo man will und wie man will“, unterstreicht sie die Flexibilität der Online-Bildung. Für die Unternehmen bedeute dies mehr Zeit für die Patienten, deutliche Kosteneinsparungen und eine einfachere Organisation. Für die Mitarbeiter passe sich Online-Bildung zudem perfekt in das eigene Lebensumfeld ein, das ohnehin zunehmend von Smartphones mit entsprechend mobilen Services geprägt werde. Läsien die einen auf dem Weg zur Arbeit in der U-Bahn ein E-Book, könnten andere die Zeit für einen Fortbildungskurs nutzen.

Auf die Bedeutung des Online-Lernens angesprochen, geht Barbara Merrill, CEO American Network of Community Options and Resources (ANCOR), noch einen Schritt weiter. Ihre Organisation unterstützt die Betreuung von einer halben Million Menschen mit geistigen Entwicklungsstörungen. Sie sagt: „Unsere Mitglieder betreuen Menschen mit sehr komplexen gesundheitlichen Beeinträchtigungen – und sie sehen sich einer ebenfalls komplexen Gesetzgebung gegenüber. Weil es um so viel effizienter, günstiger und zeitsparender ist als traditionelles Lernen, verhindert kontinuierliches digitales Lernen Fehler, verbessert Leistungen und, was am wichtigsten ist, es hebt die Lebensqualität von Menschen mit Behinderungen in den USA. Diese Errungenschaft rettet Leben. Jeden Tag.“ Ihre Kollegin Marsha Patrick ergänzt: „Wir sind unabhängig und an keinen Anbieter gebunden. Aber Relias steht für den Gold-Standard in unserer Branche. Unsere Mitglieder geben begeisterte Rückmeldungen zum Einsatz von Relias, und darum empfehlen wir es ohne Vorbehalte weiter.“ Inhalte und System überzeugten gleicher-



„Lernen,
wann man will,
wo man will
und wie man will“

Linda Rosenberg, CEO National Council

maßen, beginnt sie die Vorteile aufzuzählen und fährt fort: „Die Abschlusszertifikate sind anerkannt, und Relias bietet seinen Kunden alle notwendigen Dienste vom Kurs über den Abschluss bis zum Reporting aus einer Hand.“

Auch Sean Riley, Vice President, Extended Care Marketing, bei McKesson Medical-Surgical, einem führenden Pflegeanbieter in den USA, empfiehlt Relias seinen Kunden: „Relias hat eine große Reichweite in den USA und bietet jedem Kunden individuell maßgeschneiderte Lösungen an. Außerdem ist das System sehr flexibel, was immer neuen regulatorischen Anforderungen an das Mitarbeiter-Training sehr entgegenkommt.“

Dass allein schon aus den sich stets verändernden und verschärfenden Anforderungen des Gesetzgebers eine Notwendigkeit zur fortwährenden Weiterbildung resultiert, unterstreicht Trudy Jacobson. Sie ist Senior Executive Officer Development & Marketing bei The Arc. Es ist die älteste Organisation für Menschen mit Behinderungen in den USA. Neben dem Dachverband in Washington gibt es 670 Filial- oder Ortsverbände in allen Teilen des Landes. „Es kommen fast täglich neue Erkenntnisse oder Vorschriften, die Mitarbeiter im Gesundheitswesen kennen müssen“, weiß sie. „Online lassen sie sich weit besser vermitteln.“ Daher misst sie der inhaltlichen Breite und Tiefe der Relias-Inhalte eine ebenso große Bedeutung bei wie der Anpassungsfähigkeit des Systems.

In den Augen Jacobsons unterstützt Online-Fortbildung letzten Endes allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen der vergangenen Jahre in den USA, über die sie sehr glücklich ist: „Die Zeiten, in denen Menschen wegen ihrer Behinderungen in Heime gesteckt und verschwiegen wurden, sind endgültig vorüber. Solche Heime werden geschlossen. Familien holen Angehörige mit Behinderungen nach Hause, damit sie in ihrer Mitte ein möglichst normales Leben führen können. Unterstützt werden sie von professionellen Pflegern, die oft jahrelange Beziehungen zu ihren Patienten eingehen. Das ist genau der richtige Weg – aber wir haben ihn gerade begonnen und lernen erst, Menschen mit verschiedenen Behinderungen richtig anzusprechen. Dabei hilft Weiterbildung. Dabei hilft Relias.“

Es ist eine Einschätzung, die Linda G. Colleton auf ganzer Linie teilt. Als Vice President Education and Clinical Standards bei Care One Health Bridge Management verantwortet sie die Weiterbildung ihrer 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Schwesternzentren entlang der US-amerikanischen Ostküste. Die Relias-Kundin bekennt, dass kein klassisches Training leisten könne, was Relias leistet: „Das wichtigste Argument für unsere durchweg positive Bilanz der Zusammenarbeit mit Relias nach eineinhalb Jahren ist die Tatsache, dass das gesamte Training standardisiert ist. Das heißt, dass jeder Mitarbeiter denselben Kurs, dieselben Inhalte und dasselbe Abschlusszertifikat bekommt. Nichts ist besser, um Vorgaben und Qualität im Dienst am Patienten sicherzustellen.“

Allein steht Care One & Health Bridge Management mit dieser Einschätzung von Relias nicht. Sie ist eher repräsentativ für die Meinung der allermeisten Kunden. Niemand weiß das besser als Sam Dewey. Schon von seiner Ausbildung und Vorgeschichte her ein Mann der Zahlen, fragt er bei Relias regelmäßig die Kundenzufriedenheit ab und analysiert sie. Das Ergebnis ist beeindruckend: „Wir führen Jahr für Jahr 120.000 Kundenbefragungen durch. 95 Prozent unserer Kunden geben an, dass sie mit Relias rundum zufrieden sind. Das ist für eine Softwarefirma ein herausragender Wert.“ Es ist ein Wert, der sich herumspricht und der Relias täglich neue Kunden beschert – zusammen mit der gezielten Akquise in Marketing und Vertrieb. Und so ertönt die Glocke über den Cubicles wieder und wieder für einen abgeschlossenen Deal und macht eine oder einen aus dem Team für einen Augenblick zum Helden, dem alle anderen applaudieren. Dabei wollen die Mitarbeiter von Relias selbst gar keine Helden sein. „Wir wollen vielmehr anderen dabei helfen, durch Relias zu Helden zu werden“, verrät Eric Masters, Vice President Marketing, die eigentliche, niemals aufgeschriebene Mission seines Unternehmens, „für die wir alle hier arbeiten“.



Der Doktorhut

*... steht für die Qualität in der Health-Care-
Ausbildung, die sich Arist Learning Solutions
auf die Fahnen geschrieben hat.*

Der dritte Weg

Die Arist-Story

Regierung und gemeinnützige Non-Profit-Bildungseinrichtungen in den USA sind allein nicht mehr in der Lage, die Herausforderungen im Hochschulbereich zu bewältigen.“ Es ist eine weitreichende Erkenntnis, die 2014 den Startschuss für den Aufbau des internationalen Hochschulnetzwerkes Arist Education System gab. Arist mit Sitz in Denver im US-Bundesstaat Colorado ist Teil des neuen Education-Bereiches von Bertelsmann. Als erste Hochschule gehört seit Februar 2015 die Alliant International University in Kalifornien zu Arist. Weitere Bildungseinrichtungen, darunter auch Bildungsdienstleister, die für Universitäten und potenzielle Studenten gleichermaßen tätig sind, sollen folgen.

Die oben zitierte Aussage stammt von einem Experten, der ganz genau weiß, wie es um die wirtschaftlichen Perspektiven der Colleges und Universitäten des Landes bestellt ist: Der Arist-Gründer Dave Figuli hat in seiner mehr als 30 Jahre andauernden Karriere im Bereich Higher Education als Jurist und Experte für Unternehmensentwicklung zahlreiche Universitäten, Verbände und Investoren vertreten und beraten. Und niemand, wirklich niemand in den gesamten USA, hat mehr erfolgreiche Umwandlungen von Hochschulen von einer gemeinnützigen Organisation in ein profitorientiertes Unternehmen begleitet als er.

Der Bedarf an Veränderungen im US-amerikanischen Hochschulbereich, darüber besteht ein allgemeiner Konsens, ist also groß. Die Branchenpresse und überregionale Medien haben das Thema breit diskutiert – und diese Annahme war auch eine der Voraussetzungen, die 2011 zur Gründung des Fonds University Ventures (UV) geführt haben. UV ist ein Investmentfonds, fokussiert auf Innovationen, die aus dem



**„Es gibt einen
enormen Bedarf
an gut ausgebildeten
Pflegefachkräften –
weltweit“**

Dave Figuli

Hochschulbereich selbst kommen. Der Anspruch von UV, der 2011 dazu führte, dass Bertelsmann führender und größter Investor des Fonds wurde, war es, ein globales Bildungsgeschäft aufzubauen.

Dave Figuli war damals einer der Gründer des Fonds und treibende Kraft hinter den wichtigsten Investments. „Ich hatte damals eine Liste möglicher Bereiche aufgestellt, von denen ich glaubte, dass wir hier Veränderungen mit globaler Wirkung anstoßen können – und Ausbildung im Gesundheitswesen war der attraktivste Bereich“, erinnert sich Figuli. Als er diese Idee weiterverfolgt habe, sei schnell klar geworden, dass das Projekt zu groß ist, um im Rahmen eines Fonds wie University Ventures realisiert zu werden. Zusammen mit Bertelsmann gründete Dave Figuli deshalb im September 2014 Arist Education System, ein Netzwerk von Universitäten und Dienstleistungsunternehmen im Bildungsbereich, das den weltweiten Gesundheitsbereich durch die Reform der globalen Gesundheitsausbildung verbessern will.

„Es gibt einen enormen Bedarf an gut ausgebildeten Pflegefachkräften auf allen Ebenen im Gesundheitsbereich – und zwar weltweit“, erläutert Dave Figuli die Idee hinter Arist. „Und es gibt einen tiefgreifenden technologischen Wandel, der völlig neue Möglichkeiten der Ausbildung in diesem Bereich eröffnet.“ Bei Arist gehe es nun darum, Wissen und Technologie so zu verbinden, dass für die Studenten das bestmögliche und effektivste Studium überhaupt dabei herauskomme. „Und das funktioniert weltweit“, so die Überzeugung von Dave Figuli. Schließlich seien der menschliche Körper und seine grundlegenden Pflegebedürfnisse überall gleich.

Die erste Bildungseinrichtung, die Arist in seinem Netzwerk begrüßen konnte, ist seit Februar 2015 die Alliant International University mit sieben Standorten in Kalifornien sowie je einem Standort in Tokio, Hongkong und Mexico City. Alliant hat mehr als 3.700 Studentinnen und Studenten und ist spezialisiert auf den Bereich Mental Health, also die Ausbildung von Psychologen und Verhaltensforschern. In diesem Bereich gehört Alliant zu den führenden Hochschulen der USA. Aber auch Abschlüsse in Humanwissenschaften wie Business Administration, Bildung und Jura lassen sich hier erwerben. Programme für Gesundheitsmanagement und -informatik sollen bald folgen.

Alliant ist besonders vielversprechend für Arist, da alle Experten mit einem spürbaren Anstieg des Bedarfs an gut ausgebildeten Psychologen und Therapeuten in den USA rechnen. „Zum einen ist der demografische Wandel für diesen erwarteten Zuwachs verantwortlich, zum anderen schreibt Präsident Obamas Gesundheitsreform, der ‚Affordable Care Act‘, vor, dass jeder Krankenversicherte auch Anspruch auf therapeutische Leistungen im Bereich der psychischen Verfassung hat“, erläutert Dave Figuli. „Für Alliant bedeutet dies einen dramatischen Wandel des Marktes mit großen Chancen für die klassischen Absolventen von Alliant.“

———— BENEFIT CORPORATIONS ————

Bevor Alliant allerdings Teil von Arist und damit von Bertelsmann werden konnte, musste die Hochschule zunächst einmal ihre Rechtsform von einer Non-Profit-Struktur in eine Form mit Gesellschaftern ändern. Sie folgte damit einem landesweiten Trend, der seit einigen Jahren die gesamte Hochschullandschaft der USA umkrepelt: Immer mehr bis dahin gemeinnützig arbeitende Hochschulen (Non Profit) ändern aufgrund wirtschaftlicher Probleme ihre Organisationsform, sie werden zu profitorientierten Organisationen (For Profit) und holen finanzstarke Investoren ins Boot. Eine Entwicklung, die in der Öffentlichkeit und bei den zuständigen Regulierungsbehörden der USA für reichlich Debatten und politischen Zündstoff sorgt. Arist und Alliant sind jedoch nach reiflicher Überlegung einen anderen, einen dritten Weg, gegangen – und haben damit eine Vorreiterrolle für die gesamte Branche übernommen. Als neue Organisationsform für Alliant wählten sie die noch junge Variante einer sogenannten Benefit Corporation aus.

Benefit Corporations sind ebenfalls gewinnorientiert, doch darüber hinaus sind sie dem Gemeinwohl verpflichtet, sie leisten einen wertvollen Beitrag für die Gesellschaft und werden in dieser Hinsicht auch kontrolliert. Im Falle von Alliant, der überhaupt ersten Non-Profit-Hoch-



Mitglieder der Führungsteams von Arist und Alliant (v. l.):

David Mohr (CFO Arist), Jeffery Keith (Alliant Board of Trustees, Chairman & Board of Directors member), Doug Keiller (Chief of Strategy & Staff Arist), Sue Wierenga (CIO Arist), Bob Haimes (CEO US Arist), Ricardo Phillips (CEO LATAM Arist), David Figuli (Executive Chairman Arist), Geoffrey Cox (Alliant President) und Russ Newman (Alliant Provost & Sr VP for Academic Affairs)



schule der USA, die in eine Benefit Corporation umgewandelt wurde, geht es beispielsweise um Faktoren wie die Qualität der vergebenen Studienabschlüsse, den Umgang der Hochschule mit den Mitarbeitern, den Kommunen und der Umwelt sowie nicht zuletzt um die Studienergebnisse ihrer Studenten. All diese Faktoren werden regelmäßig durch einen unabhängigen Beauftragten überprüft und bewertet.

„Benefit Corporations sind deutlich transparenter und verlässlicher als reine For-Profit-Institutionen, das verleiht unserem ‚dritten Weg‘ eine ganz andere Glaubwürdigkeit“, meint Dave Figuli. Diese Glaubwürdigkeit sei nicht nur wichtig für die Außendarstellung von Arist, sie sei auch ein wichtiges Argument in den Verhandlungen mit den zuständigen Aufsichtsbehörden. Bei Alliant ist dies die Western Association of Schools and Colleges, die in Kalifornien und dem Westen der USA unter anderem für die Anerkennung von Hochschulabschlüssen zuständig ist.

Mittlerweile sei die Gründung von Benefit Corporations bereits in 28 US-Bundesstaaten, aber auch in anderen Ländern möglich, wobei das kalifornische Recht, unter dem Alliant operiert, die höchsten Anforderungen an die gemeinnützigen Unternehmen stelle. Die hohen Ansprüche, die die Bundesstaaten als zuständige Gesetzgeber an eine Benefit Corporation stellen, seien von einer Hochschule allerdings naturgemäß gut zu erfüllen. Die Verbindung sei ein „Natural Fit“, also eine ideale Verbindung, meint Figuli, „das ist doch genau das, worum es in einem Lehrinstitut geht.“

— ALLIANT MEXICO —

Einer der großen Vorteile von Alliant aus Sicht von Arist ist neben der anerkannten Qualität der Abschlüsse die Internationalität der Hochschule, wobei für Arist vor allem der Alliant-Standort in Mexico City interessant ist. „Wir wollen neben den USA ganz klar auch in Lateinamerika expandieren“, erklärt Dave Figuli. Und da stellt Alliant Mexico eine sehr gute Basis bereit: 533 Studentinnen und Studenten sind in der me-

xikanischen Hauptstadt in einem der Alliant-Psychologie-Studiengänge eingeschrieben. „Alliant Mexico bietet erhebliche Wachstumsmöglichkeiten“, betont Ricardo Phillips, CEO, Latin America, bei Arist. Die Attraktivität des Studiums erklärt sich auch aus der Tatsache, dass die hier erworbenen Abschlüsse sowohl in Mexiko als auch in den USA anerkannt sind; die Studenten erhalten tatsächlich einen dualen Abschluss. „Diesen Vorteil nutzen wir in all unseren Marketing-Maßnahmen sowie bei der Entwicklung neuer akademischer Programme“, sagt Phillips.

Doch Arist lässt es dabei nicht bewenden: Kurz nachdem Alliant zum Arist-Netzwerk gestoßen ist, machten sich die Teams beider Unternehmen daran, den Campus in Mexico City auszubauen – und erweiterten damit gleichzeitig das Studienspektrum von Alliant insgesamt. Als sich eine entsprechende Gelegenheit bot, beschlossen die Partner kurzerhand, eine neue medizinische Hochschule, die St. Luke’s Medical School, zu gründen. Innerhalb weniger Monate wurden die nötigen Mittel bereitgestellt, ein Leitungsteam wurde eingestellt, ein Gebäude geleast und für die Bedürfnisse einer Medizinfakultät und ihrer Studenten umgebaut. Diese schnelle Umsetzung wurde ermöglicht durch die Partnerschaft mit der renommierten National Autonomous University of Mexico (UNAM) und ihrer medizinischen Hochschule. „Die Medical School der UNAM ist die mit Abstand beste medizinische Fakultät in Mexiko und eine der führenden medizinischen Hochschulen der Welt“, erläutert Ricardo Phillips. UNAM steuerte die Lehrgenehmigung, die Lehrpläne, Fakultätsmittel und ihre starke Marke zur Gründung bei, ohne die sich ein erfolgreicher Start in einer so kurzen Zeitspanne gar nicht realisieren ließe. St. Luke’s wird sich nicht nur an den hohen Standards der UNAM orientieren, sondern erhält sogar das Recht, UNAM-Abschlüsse zu vergeben.

Die St. Luke’s Medical School öffnete pünktlich zum Start des neuen Studienjahres am 31. August ihre Tore für die erste Klasse von Medizinstudenten. Zum Ende ihres zweiten Jahres wird die medizinische Fakultät von Alliant in Mexico City dann bereits von rund 500 Studentinnen und Studenten bevölkert werden. Aufgrund ihrer Größe residiert die Medical School auf einem eigenen Campusgelände, einer ehemaligen Designschule, die zu den schönsten akademischen Gebäuden in einer

**„Dank Bertelsmann
können wir
in großen
Maßstäben denken“**

Dave Figuli

der größten Städte der Welt gehört. „Das ist erst der Anfang“, meint Ricardo Phillips, „wir planen bereits weitere Studiengänge und weitere Standorte in anderen Städten in Mexiko.“

ARIST LEARNING SOLUTIONS

Die Einführung neuer Studiengänge sowie die Ausweitung der bisherigen Alliant-Studiengänge auf neue Standorte wäre ohne die Unterstützung durch Arist nicht denkbar. „Wir bauen hier tatsächlich zusammen eine neue Universität auf“, sagt Dave Figuli. Es sei bemerkenswert, wie sehr Bertelsmann hinter diesem Projekt stehe: die bestmögliche Hochschule für die Studenten des 21. Jahrhunderts aufzubauen. Dabei geht der Vorteil, den Arist seinen Hochschulen bietet, weit über finanzielle Aspekte hinaus. Es geht auch um die Einführung moderner Management-Methoden, um technologische Ressourcen der Spitzenklasse und vor allem um die Unterstützung der Hochschulen durch die Arist-Tochter Arist Learning Solutions (ALS). ALS ist ein neuer Arist-Bereich, der in diesem Jahr gestartet wurde, um Online- und andere Bildungstechnologien sowie innovative Methoden der Wissensvermittlung bereitzustellen, sowohl für Universitäten und Firmen (B2B) als auch für die Studenten (B2C).

„Arist investiert in diesem und in den kommenden Jahren viel Geld in ALS“, erklärt Bob Haimes, CEO von Arist. „Mit diesen Anfangsinvestitionen stellen wir sicher, dass wir inhouse über das nötige Know-how verfügen, um unseren Universitäten genau die Tools zur Verfügung zu stellen, die sie brauchen.“ Dabei reicht das Serviceangebot von ALS weit über den Aufbau von Online-Kursen hinaus. Die Arist-Tochter unterstützt die Unis auch bei der Gewinnung neuer Studenten, also beim Marketing, sowie bei der Betreuung der Studenten. Für die Universitäten, so Bob Haimes, sei das einer der ganz großen Vorteile der Zugehörigkeit zum Arist-Netzwerk. „Die Hochschulen müssen die nötigen Investitionen in diese Tools nicht mehr selbst stemmen, sie können auf

ALS zugreifen und sich das für sie Passende aussuchen.“ An der Entwicklung der Inhalte von Arist Learning Solutions arbeitet übrigens auch der Dienstleister Synergis mit, ein weiteres US-Bildungsunternehmen, an dem Bertelsmann beteiligt ist.

MARKETING IS KING

Alliant genießt zwar in Psychologenkreisen einen ausgezeichneten Ruf, ist jedoch darüber hinaus in der allgemeinen Öffentlichkeit wenig bekannt. „Das, was wir machen, machen wir sehr gut, wir haben ein hervorragendes, anerkanntes Angebot. Aber wir müssen daran arbeiten, bekannter zu werden, wir müssen unsere Stärken besser herausarbeiten“, betont Tracy Heller, Vice Provost bei Alliant und damit für den akademischen Betrieb der Hochschule mitverantwortlich. Und auch dabei hilft Arist. „Bislang hat Alliant vor allem seine einzelnen Standorte herausgestellt“, sagt David Eby, Chief Marketing Officer bei Arist, „nun arbeiten wir zusammen daran, die Marke Alliant insgesamt zu stärken.“ Die frühere Konzentration auf die einzelnen Standorte sei vor allem dem unterschiedlichen Kursangebot geschuldet gewesen. „Wir werden jetzt nach und nach das Kursangebot an den einzelnen Standorten erweitern“, sagt Alliant-Präsident Geoff Cox. „Das Ziel ist es, eines Tages alle Studiengänge an allen Standorten anbieten zu können.“ Die ersten Schritte der Marken-Kommunikation sind auch bereits erfolgt: Im Mai ging eine komplett neugestaltete Alliant-Homepage an den Start, die die neue Ausrichtung der Marke widerspiegelt. Ebenfalls im Mai startete eine großangelegte Marketingkampagne, um potenzielle Studenten anzusprechen.

Für die kommenden Jahre haben sich Arist und Alliant Wachstum auf allen Ebenen auf die Fahnen geschrieben. Dazu gehört nicht nur der Aufbau einer medizinischen Fakultät in Mexico City, auch in den USA wollen Arist und Alliant eine eigene School of Health Sciences aufbauen und neue Standorte eröffnen beziehungsweise weitere Hochschulen in

das Arist-Netzwerk integrieren. „Wir wollen in den USA expandieren, vor allem in den südwestlichen Bundesstaaten und im Mittleren Westen“, sagt Arist-Chef Figuli. Aber nicht nur dort: Auch an der weiteren Expansion in Lateinamerika arbeitet Arist, so habe man beispielsweise bereits mögliche Übernahmen in Brasilien, Peru und Chile geprüft. Ein sehr vielversprechendes Land für den Aufbau einer eigenen multinationalen Medical & Health School, die Studenten aus den USA und Teilen von Südamerika anziehen könnte, sei auch Panama. Weitere Wachstumsmöglichkeiten bieten Kooperationen mit großen Gesundheitsanbietern und Krankenhäusern. Hier gibt es Gespräche, nicht nur in den USA und Lateinamerika, sondern beispielsweise auch in China.

So viel ist klar: Arist hat noch viel vor. Und möglich ist das nur, darauf legt Dave Figuli Wert, dank der Unterstützung von Bertelsmann. „Bertelsmann ist für Arist viel mehr als nur ein Geldgeber, das Unternehmen verfügt über enorme intellektuelle Kapazitäten“, betont Figuli. „Es ist ein Weltunternehmen, das auf Stabilität und langfristige Planung Wert legt.“ Bertelsmann sei darüber hinaus mit seiner besonderen Gesellschafterstruktur mit der Bertelsmann Stiftung als größtem Anteilseigner ein äußerst passender Partner für ein Netzwerk von Benefit Corporations und Universitäten unter dem Arist-Dach. „Dank Bertelsmann können wir unsere Chancen wahrnehmen und in großen Maßstäben denken“, bringt Dave Figuli es auf den Punkt.



Der Basketballkorb

*... hängt in der großen Sporthalle des San Diego
Campus, denn die Alliant International University
hat alles, was eine echte Uni auszeichnet.*

Lernen, anderen zu helfen

Die Alliant-Story

Southern California – das klingt für die allermeisten Menschen nach Sonne, Strand, Palmen und den Beach Boys. Für die Studenten der seit Februar dieses Jahres zum neuen Bildungsbereich von Bertelsmann gehörenden Alliant International University steht der Name dagegen in erster Linie für die Chance auf eine vielversprechende Karriere, auf einen herausfordernden, erfüllenden und nicht zuletzt auch gut bezahlten Beruf. Denn die Alliant-Studenten haben sich nicht wegen des tollen Klimas für den weitläufigen Campus inmitten einer Hügellandschaft in San Diego, dem größten Standort von Alliant, entschieden. Sie sind hier, weil ihnen genau an diesem Ort eine fundierte Hochschulausbildung in den Bereichen Psychologie, Gesundheitsfürsorge und Humanwissenschaften geboten wird, die zu den besten und anerkanntesten in Kalifornien zählt. Und für das Surfen unter der südkalifornischen Sonne hätten die allein rund 1.500 Studentinnen und Studenten in San Diego bei ihrem anspruchsvollen Lehrplan sowieso eher wenig Zeit.

„Alliant ist in den USA wohl einmalig, denn die gesamte Universität wurde um das Thema professionelle Berufsausbildung herum aufgebaut“, erklärt Geoff Cox, Präsident der Alliant International University. Klassische universitäre Studiengänge wie Geschichte, Englisch oder Literaturwissenschaft sucht man hier vergeblich. Stattdessen geht es vor allem um die praktische Ausbildung von Psychologen, die dann später beispielsweise als Therapeuten arbeiten können. Die Bandbreite der angebotenen Studiengänge reicht dabei von Angewandter Kriminologie über Klinische Psychologie sowie Familien- und Paartherapie bis hin zu Organisationspsychologie und Neuropsychologie. Aber auch Abschlüsse in Business Administration, Law und Leadership lassen sich



Praxisnähe

*Geoff Cox leitet als President die Geschicke
der Alliant International University.*

in San Diego oder an einem der anderen neun Alliant-Standorte erwerben. Dabei sind die allermeisten Studienangebote Aufbaustudiengänge; sie schließen sich also an einen bereits vorhandenen Abschluss an, beispielsweise an einen Bachelor.

Den allergrößten Teil ihres Umsatzes von rund 60 Millionen US-Dollar jährlich, nämlich 94 Prozent, erzielt die Alliant International University mit den Studiengebühren der mehr als 3.700 Studentinnen und Studenten. Im Schnitt schlägt ein fünf- bis sechsjähriges Studium, an dessen Ende ein Dokortitel steht, mit durchschnittlich 23.000 US-Dollar pro Jahr zu Buche. Ein zweijähriges Master-Programm kostet die Studenten 32.850 US-Dollar jährlich. Und für ein vierjähriges Bachelor-Studium sind im Schnitt 19.800 US-Dollar pro Jahr fällig. Den größten Anteil an den Alliant-Einnahmen durch Studiengebühren steuern mit 71 Prozent die Psychologie-Studiengänge bei, während sich die verbleibenden 29 Prozent auf die Studiengänge Business, Education, Law und Forensic Studies verteilen. Dazu kommen weitere Einnahmen, beispielsweise durch die Vermietung der Zimmer in den Studentenwohnheimen und die Untervermietung einiger Räume an andere Unternehmen.

— INNOVATION HAT TRADITION —

Die von President Cox beschriebene Praxisnähe der Studiengänge, die Alliant auszeichnet und die die gesamte Atmosphäre der Uni prägt, erklärt sich aus der Gründungsgeschichte. Denn Alliant entstand 2001 aus dem Zusammenschluss zweier renommierter, unabhängiger Hochschulen: der United States International University und der California School of Professional Psychology. Letztere wurde 1969 von Praktikern für Praktiker gegründet – zu der Zeit eine Revolution im Bildungsbereich, die bald zahlreiche Nachahmer fand. „Bis dahin ging es an den Unis vor allem um Forschung, die praktische Ausbildung von Psychologen war dagegen ein Stiefkind“, so Geoff Cox.

Das Vermächtnis der zweiten Universität, der United States International University, deren Wurzeln bis in das Jahr 1927 zurückreichen, ist heute ebenfalls noch spürbar. Neben dem großen Campus in San Diego und den sechs weiteren kalifornischen Lernorten – Los Angeles, Sacramento, Fresno, Irvine und zwei in San Francisco – gehören zur Alliant International University noch Standorte in Tokio, Hongkong und Mexico City. Und während Tokio und Hongkong kleinere Einrichtungen mit einzelnen Psychologie-Studiengängen sind, ist Mexico City mit rund 700 Studenten mittlerweile nach San Diego der zweitgrößte Alliant-Campus, gefolgt von Los Angeles mit 600 Studenten. „Hinter der United States International University stand die Idee, dass Studenten durch den internationalen Austausch viel voneinander lernen können“, erläutert President Cox, „und daran glauben wir noch heute.“ Das zeigen auch die Zahlen: Die Studenten kommen nicht nur aus allen Bundesstaaten der USA zu Alliant, an den verschiedenen Standorten finden sich vielmehr Menschen aus insgesamt mehr als 75 Nationen.

Vor dem historischen Hintergrund erklärt sich das heutige Selbstverständnis der Hochschule, die ihre Ausbildung stets auch als Dienst an der Gemeinschaft ansieht und darauf sehr stolz ist: „Bei Alliant lernen die Studenten, anderen Menschen zu helfen“, sagt Geoff Cox. Dies beginnt bereits im Studium: Praktika und Projekte sind so angelegt, dass sie den Menschen vor Ort helfen. „Dabei legen wir sehr viel Wert darauf, zunächst einmal zusammen mit einer Gemeinde die tatsächlichen Probleme und Bedürfnisse festzustellen“, betont Tracy Heller, Vice Provost bei Alliant und damit mitverantwortlich für die akademische Leitung der Uni. „Unsere Projekte werden den Gemeinden nicht von außen aufgedrückt, sie werden zusammen mit den Gemeinden entwickelt.“ So bringt etwa ein erfolgreiches Alliant-Projekt in Vietnam nicht nur wertvolle Forschungsergebnisse ein, es hilft gleichzeitig auch ganz konkret den Menschen vor Ort beim Thema Gesundheitsvorsorge. Insgesamt – und damit macht die Hochschule auch Werbung auf ihrer Website – unterstützen Alliant-Studenten Gemeinden in aller Welt mit jährlich mehr als einer Million Stunden gemeinnütziger Arbeit.



Maskottchen

Zu einer richtigen Uni gehört auch ein Maskottchen. Im Falle der Alliant International University ist es ein Berglöwe.

— ALLES AUSSER EINEM FOOTBALL-TEAM —

Zwar bietet Alliant in San Diego vor allem praxisbezogene Aufbaustudiengänge an, doch wer Jose Garcia, den Chief Facilities Officer der Uni in San Diego, auf einem Rundgang über das große Gelände im Stadtteil Scripps Ranch begleitet, merkt rasch, dass die Alliant International University eine richtige Hochschule ist, mit allem was dazugehört. Garcia ist Chef einer Truppe von acht Hausmeistern und Technikern, die sich um die Instandhaltung der gesamten Anlage kümmern. Und da gibt es einiges zu tun: Es beginnt bei der großen Sporthalle, die mit einer Grundfläche von rund 5.600 Quadratmetern die Ausmaße einer Flugzeughalle hat. „Toller Boden“, sagt Jose Garcia stolz und zeigt auf den auf Hochglanz polierten Holzboden der gesamten Halle, auf dem gerade einige Basketballspieler trainieren. Auch einen Fußballplatz gibt es; eine eigene American Football-Mannschaft – der ganze Stolz so vieler Colleges in den USA – dagegen nicht. „Ich glaube, dann würde ich kündigen“, kommentiert President Cox das Thema mit einem Lächeln.

In der Sporthalle üben nicht nur Alliant-Studenten, sondern auch Studenten der EF, einer internationalen Sprachschule, die als Untermieter Teile der Alliant-Anlage mitnutzt. Dazu gehören auch die Studentenwohnheime, die Dormitories, die Platz für insgesamt 450 Studenten bieten. Um hier einzuziehen, müssen Studenten, beziehungsweise deren Eltern, 1.200 US-Dollar im Monat investieren, was dann auch die Vollverpflegung in der Cafeteria der Uni beinhaltet. „So günstig könnten die Studenten in San Diego sonst wohl kaum leben“, erklärt Jose Garcia.

Für ihr Geld bekommen die Studenten nicht nur Unterkunft und Essen geboten, es gibt darüber hinaus auch gleich zwei Pools bei den Wohnheimen sowie ein Student Center mit einem Billardtisch, großem Fernseher und Videospielkonsolen. „Na klar, natürlich wird hier auch viel gefeiert“, entgegnet Garcia mit einem Lächeln auf die entsprechende Nachfrage, „es sind halt Studenten.“ Und dementsprechend viel haben er und sein Team zu tun, nicht nur mit verschiedenen Reparaturen, sondern auch damit, die Einhaltung der Verkehrsregeln auf dem Campus durchzusetzen, und mit der Pflege der Grünanlagen. Und da





Großflächig

Der San Diego Campus der Alliant International University liegt im Stadtteil Scripps Ranch und umfasst 28 Hektar.

kommt ebenfalls einiges zusammen: Das gesamte Gelände im Stadtteil Scripps Ranch, eine der wohlhabendsten Nachbarschaften der Stadt, ist 28 Hektar groß.

Den Kern der Uni bilden natürlich die verschiedenen Lehrgebäude wie die Daley Hall, die Zable Hall und die Green Hall, die Verwaltung und vor allem die große Bibliothek, die Walter Library, mit ihren zahlreichen Computerarbeitsplätzen. Diese werden für das Studium immer wichtiger, da immer mehr Inhalte bequem online verfügbar sind. Und so war eine der ersten Maßnahmen nach dem Eigentümerwechsel die Modernisierung eben dieser Arbeitsplätze. Die Bücher dagegen werden immer weniger. Gerade erst wurde ihre Anzahl nahezu halbiert – und das nicht etwa aus Spargründen. „Wir haben alle Bücher aussortiert, die in den vergangenen fünf Jahren nicht ausgeliehen wurden“, berichtet Jose Garcia. Eindrücklicher lässt sich die zunehmende Verlagerung der Studiengänge in den virtuellen Raum wohl kaum greifbar machen.

Einige neue Bücher werden künftig allerdings sicherlich einen Ehrenplatz erhalten. Denn Alliant wird erstmals selbst Fachbücher unter dem „Label Alliant International University Press“ veröffentlichen. Möglich macht dies eine Kooperation mit der Selfpublishing-Tochter von Penguin Random House in den USA, Author Solutions. Unter dem neuen Verlagsnamen sollen wenigstens 16 Bücher pro Jahr erscheinen, Werke der Dozenten genauso wie beispielsweise besonders relevante Doktorarbeiten.

Nicht nur in der Walter Library hat sich vieles verändert, seit sich Alliant im Februar dieses Jahres dem Hochschul-Netzwerk Arist angeschlossen hat. Arist, unter der Leitung von Dave Figuli, einem ausgewiesenen Kenner der US-Hochschulszene, ist wiederum Teil des neuen Education-Bereichs von Bertelsmann. Zusammen machten sich die Teams von Arist und Alliant sofort daran, den bestehenden Investitionsstau an der Hochschule aufzulösen. „Wir haben als Erstes damit begonnen, die technischen Systeme der Uni auf den neuesten Stand zu bringen, grundsätzliche Dinge wie das WiFi-Netzwerk auf dem Campus, das E-Mail-System oder die Computerarbeitsplätze in der Bibliothek, die die Arbeitsbedingungen von Studenten und Hochschullehrern direkt beeinflussen“, erklärt Nelis Parts, Vice President of Finance and

Administration bei Alliant. Weitere Renovierungsmaßnahmen, die in San Diego anstehen, betreffen beispielsweise die Grünanlagen der Uni, die Beleuchtung und die Parkplätze. „Insgesamt werden die Investitionen allein in diesem Jahr fünf- bis sechsmal so hoch liegen wie im Schnitt der vergangenen Jahre“, sagt der Finanzexperte der Uni.

— ARBEIT IN DEN KOMMUNEN —

Gebäude sind das eine, doch das viel wichtigere Kapital der Alliant International University sind die Menschen, die hier arbeiten, lehren und forschen. Menschen wie Glenn Lipson beispielsweise, Professor an der zu Alliant gehörenden California School of Forensic Studies. Lipson ist ein Präventionsexperte für die Themen Gewalt und sexueller Missbrauch an Schulen, der auf diesem Gebiet nicht nur in den USA, sondern beispielsweise auch in Schottland Präventionsprojekte an Schulen begleitet hat. Darüber hinaus ist der Professor ein anerkannter Sachverständiger vor Gericht. „Allerdings bringt Geld keine Menschen zurück, deshalb ist Prävention das Wichtigste überhaupt“, betont Glenn Lipson. Das Thema Gewaltprävention beschäftigt ihn schon seit seiner Jugend. „Als ich ein Kind war, wurde mein Großvater ermordet – und ich wollte wissen, warum Menschen so etwas tun“, erläutert Lipson seine eigene Motivation, Psychologe zu werden.

Der Wissenschaftler ist auch Mitbegründer der Initiative „Making Right Choices“, die mittels eigens entwickelter Online-Trainings vorbeugend gegen sexuelle Belästigung und sexuellen Missbrauch an Schulen in den USA wirkt. Auch an der Formulierung eines jüngst landesweit eingeführten ethischen Kodex für Lehrer – dem ersten dieser Art weltweit – war Lipson beteiligt. Aktuell plant er ein neues Projekt, bei dem sich Eltern in den Schulen über das Verhalten und die Äußerungen ihrer Kinder im Internet informieren können. „Gewalttaten an Schulen, auch Amokläufe, kündigen sich oftmals im Internet an“, erklärt Lipson.

Ein anderes Beispiel für das gesellschaftliche Engagement der verschiedenen Alliant-Fakultäten ist Professor Susan Regas von der California School of Professional Psychology. Ihrer Initiative ist es zu verdanken, dass sich Alliant-Studenten für die Ronald McDonald House Charity in Los Angeles engagieren. Ronald-McDonald-Häuser wurden in der Nähe großer Kinderkrankenhäuser errichtet, um bedürftigen Familien die Möglichkeit zu bieten, in der Nähe ihres kranken Kindes zu sein. Mit dem Präsenzprogramm, das Professor Regas entwickelt hat, haben die Alliant-Studenten die Möglichkeit, vor Ort in der psychologischen Betreuung von Familien und Mitarbeitern der Hilfsorganisation mitzuarbeiten. Das Programm umfasst mittlerweile Stellen für sechs Praktikanten, einen Postdoc und zahlreiche Studenten, die im Ronald-McDonald-Haus in Los Angeles tätig sind. „Die klassische Psychologen-Ausbildung geht davon aus, dass eine einzelne Person behandelt wird, doch tatsächlich wird der Bedarf an Familien- und Paartherapien immer größer“, erklärt Susan Regas. „Wir bieten eines der größten Programme des Landes mit genau diesem Schwerpunkt an.“

Ein drittes Beispiel, das besonders das internationale Engagement der Alliant-Professoren aufzeigt, ist das Projekt „Listening to Dragonflies“, das Professor Suni Petersen von der California School of Professional Psychology zusammen mit Studenten in Vietnam durchführt. Ziel ist es, durch Training und Aufklärung anhaltende Veränderungen zu bewirken, die die Gesundheit der Menschen vor Ort verbessern. In den vergangenen drei Jahren hat Professor Petersen drei Reisen nach Vietnam unternommen, zwei davon mit Studenten, um die Bewohner eines Dorfes in Sachen Gesundheit zu schulen. Das Ganze begleitet sie mit einer umfangreichen Forschungsarbeit, um Methoden und Ergebnisse zu dokumentieren. Unter anderem wurden ausgewählte Dorfbewohnerinnen als „Gesundheitsanwälte“ (Health Advocats) geschult. Diese besuchten dann insgesamt 150 Familien im Dorf je viermal, gaben dort Tipps für gesundes Verhalten im Haushalt und untersuchten ältere Dorfbewohner auf Anzeichen von Bluthochdruck oder Depressionen. Ergänzend dazu führten die Studenten Workshops mit fast 300 Grundschulkindern durch, um einfachste Gesundheitsmaßnahmen wie regelmäßiges Händewaschen zu üben.



Historie

Die Alliant International University kann auf eine lange Geschichte zurückblicken: Ihre beiden Vorgängerinstitutionen, die United States International University und die California School of Professional Psychology, wurden 1927 beziehungsweise 1969 gegründet.

**„Als Benefit Corporation
sind wir deutlich
transparenter als alle
For-Profit-Hochschulen“**

Geoff Cox

— ALLIANT GOES ONLINE —

Diese Beispiele zeigen, wie stark Alliant in der praktischen Vor-Ort-Ausbildung der Studentinnen und Studenten ist. Ein Online-Studium war dagegen, trotz aller Möglichkeiten, vor dem Zusammengehen mit Arist im Grunde kein Thema für die Hochschule. „Bevor Alliant zu Arist gestoßen ist, gab es höchstens ein oder zwei Online-Kurse“, erklärt Präsident Geoff Cox. Nun arbeite die Uni daran, zahlreiche Kurse auch online anzubieten.

Die Liste der Studiengänge, die in den kommenden anderthalb Jahren auch online angeboten werden sollen, reicht vom Master of Business Administration und Leadership über Angewandte Kriminologie und Organizational Psychology bis hin zu Forensic Leadership und Educational Leadership. Möglich ist dies nur durch die Unterstützung von Arist, denn der Vorteil, den die im September 2014 gegründete Bertelsmann-Tochter ihren Hochschulen bietet, geht weit über finanzielle Aspekte hinaus. Es geht auch um die Einführung moderner Management-Methoden an den Unis, um den Aufbau einer adäquaten IT-Struktur und vor allem um die Unterstützung der Hochschulen durch die Arist-Tochter Arist Learning Solutions (ALS), mit deren Hilfe sich unter anderem Lerninhalte in moderner und professioneller Art und Weise online bringen lassen.

— VORREITERROLLE FÜR BILDUNGSBRANCHE —

Die wohl größte Veränderung, die mit der Übernahme von Alliant durch Arist im vergangenen Februar einherging, betraf die Organisationsform der Hochschule. Alliant wandelte sich von einer gemeinnützigen Non-Profit-Organisation nicht wie viele andere Hochschulen der USA in eine rein profitorientierte Organisation (For Profit), sondern wurde als erste Uni des Landes überhaupt zu einer sogenannten Benefit Corporation. Alliant und Arist haben damit eine Vorreiterrolle für die gesamte Bil-

dungsbranche in den USA übernommen. „Eine Benefit Corporation bedeutet, dass auch wir einen Gewinn erzielen wollen, dass wir aber darüber hinaus einen messbaren Mehrwert für die Gesellschaft erbringen“, erklärt Alliant-President Geoff Cox.

Dabei geht es um Faktoren wie die Qualität der abgelegten Abschlüsse oder auch darum, wie viele Studenten die Hochschule schließlich bis zum Abschluss führen kann. Diese und weitere Merkmale werden durch ein unabhängiges Institut überprüft. „Damit sind wir deutlich transparenter als alle For-Profit-Hochschulen“, meint Geoff Cox. „Wir sind sehr stolz darauf, die Ersten zu sein, die diesen Schritt gegangen sind“, sagt der Uni-Chef, der dankbar für die Unterstützung durch Arist und Bertelsmann ist. „Es bedeutet viel, einen Shareholder zu haben, der den Einsatz für die Gemeinschaft genauso wichtig nimmt wie den Profit“, betont der Alliant-President.

Auch Russ Newman, Provost bei Alliant und damit verantwortlich für den akademischen Betrieb der Hochschule, sieht die Transparenz einer Benefit Corporation als ausgesprochenen Vorteil. Sie Sorge dafür, dass völlig überraschende Bankrotte von For-Profit-Hochschulen – beispielsweise die Pleite der Corinthian Colleges im vergangenen Jahr – vermieden werden könnten. Die Benefit Corporation sei ein gutes Modell für kleinere Hochschulen ohne große eigene Ressourcen. Ein weiterer Vorteil einer Benefit Corporation sei es auch, dass Alliant dank dieser Rechtsform gleichzeitig auch eine unabhängige Non-Profit-Stiftung betreiben dürfe, die beispielsweise Schenkungen verwaltet. „Die Benefit Corporation vereinigt sozusagen das Beste aus beiden Welten“, meint Russ Newman. Aus diesem Grund erhielten Arist und Alliant für diesen Schritt auch viel Beifall: zum einen seitens der Education-Branchenverbände, zum anderen aber auch seitens der zuständigen Aufsichtsbehörden, in diesem Fall der Western Association of Schools and Colleges, die in diesem Gebiet der USA unter anderem für die Anerkennung von Hochschulabschlüssen zuständig ist.

Der Schritt von der Non-Profit-Organisation zur Benefit Corporation war innerhalb der Hochschule nicht unumstritten. „Wir haben ein Jahr lang intensiv mit den Fakultäten über dieses Thema diskutiert und dabei sehr viel Überzeugungsarbeit geleistet“, erinnert sich Vice Provost

Tracy Heller. „Der Wechsel zur Benefit Corporation hat dann innerhalb der Hochschule zu einer sehr positiven Erwartungshaltung geführt. Dieser Schritt ermöglicht es uns, unsere Kompetenzen zu erhöhen und die Qualität unserer Studiengänge weiter zu steigern.“ Nur so könne die Alliant International University die beste Uni in ihrem Bereich sein. „Und wenn du der Beste bist, kommen alle zu dir.“

Die Alliant-Story



„Founding Desk“

Seinen ersten Schreibtisch hat Norm Allgood zum Start von Synergis selbst zusammengezimmert. Er steht noch heute in seinem Büro.

Bildung im 21. Jahr- hundert

Die Synergis-Story

Wäre Norm Allgoods früherer Arbeitgeber etwas smarter gewesen, dann gäbe es den erfolgreichen Education-Dienstleister Synergis, dessen wichtigster Anteilseigner Bertelsmann ist, heute wohl nicht. Dann würde Norm Allgood heute nicht in einem Eckbüro im neunten Stockwerk des Bank-of-America-Hochhauses in Mesa im US-Bundesstaat Arizona mit einem fantastischen Blick auf die boomende Metropole Phoenix die Geschicke seines eigenen Unternehmens steuern.

Denn sein damaliger Arbeitgeber, einer der größten profitorientierten Bildungsanbieter der USA, hatte 2010 kein wirkliches Interesse daran, seine vielen Studiengänge auch online anzubieten. Und das obwohl er Allgood, der zuvor ein ziemlich erfolgreicher Regional Vice President des Unternehmens war, eigentlich für genau diesen Zweck aus seiner Heimatstadt, der Auto-Metropole Detroit, in die Unternehmenszentrale in Phoenix geholt hatte. „Ich sollte damals eine Digitalstrategie entwickeln, doch das hat am Ende niemanden wirklich interessiert“, erinnert sich der heute 46-Jährige, der bis heute nicht wirklich nachvollziehen kann, warum das so war. Dieses für ihn ziemlich frustrierende Erlebnis führte dazu, dass er die Firma verließ und bei einem kleinen, expandierenden Bildungsanbieter anheuerte, der auf die Weiterqualifizierung von Berufstätigen zu Krankenschwestern beziehungsweise -pflegern spezialisiert war. „Im Grunde bin ich damals vom größten profitorientierten Bildungsanbieter der USA zum kleinsten gewechselt“, meint Allgood.

— „3 MODALITY“: DAS SYNERGIS-PRINZIP —

Trotzdem war diese Zeit für Norm Allgood überaus wertvoll, denn genau in dieser Phase entwickelte er die Grundidee für Synergis. Während seiner damaligen Tätigkeit und auch schon davor war ihm immer wieder aufgefallen, wie ineffizient Colleges ihre Räumlichkeiten nutzten. So waren beispielsweise Klassenräume und Gebäude von Colleges, die Studiengänge im Bereich Gesundheitsfürsorge (Health Care) anboten, nur tagsüber, zwischen 9 und 17 Uhr belegt. Umgekehrt nutzten Colleges, die Aufbaustudiengänge für Berufstätige anboten, ihre Räumlichkeiten nur zwischen 18 und 22 Uhr. Kosten für die Infrastruktur fielen aber in beiden Fällen rund um die Uhr an. Warum nicht, so Norm Allgoods Idee, die vorhandene Infrastruktur dafür nutzen, um sowohl Health-Care-Studiengänge als auch Aufbaustudiengänge in derselben Institution anzubieten, tagsüber und abends? Warum nicht über dieselbe Hochschule auch zusätzliche Online-Kurse anbieten? Und warum sollte das Angebot überhaupt begrenzt sein auf „nur“ Präsenzstudiengang oder „nur“ Online-Kurs. Warum stattdessen nicht Studiengänge im sogenannten Blended Learning teilweise online bringen, um so die Anzahl der angebotenen Studiengänge und Abschlüsse zu erhöhen? Das Zusammenwirken dieser drei Studienformen – „Face to Face“, „Online“ und „Blended“ – ist heute tragendes Prinzip bei Synergis und begegnet dem Besucher unter dem Stichwort „3 Modality“ auf Schritt und Tritt.

Damals aber, Ende 2010, schlug Norm Allgood ein entsprechendes Pilotprojekt vor. Eine Kooperation zwischen Colleges, mit denen er bei seinem früheren Arbeitgeber zusammengearbeitet hatte, und seinem neuen Arbeitgeber – aber wiederum war niemand so recht interessiert. An diesem Punkt kam der Education-Fonds University Ventures ins Spiel, dessen wichtigster Investor Bertelsmann ist. Ryan Craig, einer der Gründer und Managing Director des Fonds, hatte Norm Allgood ursprünglich einen Job anbieten wollen. Die beiden kamen ins Gespräch über Allgoods Idee, und Craig forderte ihn auf, diese doch einmal dem Fonds in einem Pitch vorzustellen. Danach ging alles sehr schnell: Im Mai 2011 präsentierte Norm Allgood seine Idee, die auf Anhieb über-



„Bertelsmann war
von Anfang an ein
großartiger und sehr
hilfreicher Partner
für Synergis“

Norm Allgood

zeugte. Im Juli wurde Synergis dann gegründet, und im November desselben Jahres flog er zu Bertelsmann nach New York und traf dort unter anderem Thomas Rabe, damals noch CFO, den er ebenfalls überzeugen konnte. „Bertelsmann war von Anfang an ein großartiger und sehr hilfreicher Partner für uns“, lobt Allgood, „zunächst über University Ventures und später auch direkt.“

———— START AM „FOUNDING DESK“ ————

Wie jedes Start-up hat auch Synergis klein angefangen: „Wir haben damals mit drei Mitarbeitern, inklusive mir, begonnen, und saßen zusammen in einem Raum, der vielleicht halb so groß war wie mein heutiges Büro“, erzählt Norm Allgood. An diese ersten Tage erinnert noch heute sein selbstgebauter Schreibtisch, liebevoll „Founding Desk“ genannt. Allgood, dessen Großvater Tischler war, hat den Schreibtisch damals zum einen aus Kostengründen selbst zusammengezimmert, zum anderen aber auch, um endlich einen Arbeitsplatz zu haben, unter dem er seine Beine verstauen kann. Denn Norm Allgood misst stattliche 2,10 Meter und hat – natürlich – in seiner Jugend Basketball gespielt, wovon ein mehrfach gebrochener kleiner Finger noch heute zeugt.

Die Zeiten des kleinen Büros sind längst Geschichte, Synergis belegt heute eine halbe Etage mit einer Grundfläche von mehr als 1.000 Quadratmetern in dem Wolkenkratzer im Zentrum von Mesa. Von seinem Eckbüro aus hat Norm Allgood einen sensationellen Blick auf die Berge, die den Großraum Phoenix umgeben, darunter die Superstition Mountains, wo noch heute Goldgräber ihr Glück versuchen. Er blickt aber auch direkt auf die University of Phoenix, die größte Privatumi der USA, die 1976 von Allgoods ehemaligem Arbeitgeber gegründet wurde. „Phoenix ist mittlerweile so etwas wie ein Zentrum der Bildungsbranche geworden. Hier finden sich nicht weniger als 19 erfolgreiche Unternehmen, die im Bildungsbereich tätig sind“, erläutert Allgood seine Entscheidung für die Stadt beziehungsweise die Nachbargemeinde Mesa als Sitz von Synergis.



Umfassendes Angebot

Synergis ist in fast alle Stufen einer Studienlaufbahn eingebunden – und entwickelt sogar zusammen mit den Fakultäten die Lehrpläne für neue Studiengänge.





Sensationeller Ausblick

*Aus dem Fenster seines Büros blickt Norm
Allgood direkt auf die University of Phoenix,
die größte Privatuni der USA.*

Gute Lage

*Die Büros von Synergis befinden sich im
neunten Stockwerk des Bank-of-America-
Hochhauses in Mesa im US-Bundesstaat
Arizona.*

ERSTE ERFOLGE

Bereits ein halbes Jahr nach Gründung, im Februar 2012, gelang es Synergis, erste Dienstleistungsverträge mit zwei Hochschulen abzuschließen: der Averett University und der Cornerstone University, an der Norm Allgood selbst seinen Abschluss gemacht hat. Für diese Unis überarbeitete Synergis innerhalb kurzer Zeit elf neue Präsenzstudiengänge und half dabei, diese neu aufzustellen. Diese begannen mit dem neuen Studienjahr im September 2012 und brachten dem Start-up bis zum Jahresende bereits 1,7 Millionen US-Dollar an Umsatz ein. Von da an ging es nur noch in eine Richtung: steil nach oben. Heute sind aus drei Mitarbeitern insgesamt 129 geworden, und aus zwei Partner-Hochschulen neun. Aus elf verschiedenen Studiengängen wurden 65 Studiengänge, die insgesamt von mehr als 3.500 Studentinnen und Studenten besucht werden. Und beim Umsatz peilt Allgood in diesem Jahr zwischen 25 Millionen und 30 Millionen US-Dollar an.

Neun Partner-Hochschulen, 65 Kurse: Doch kein Kurs, kein Angebot – und das ist Norm Allgood ausgesprochen wichtig – gleicht dem anderen. „Wir prüfen in jedem Fall die Studiengänge, die beispielsweise online gebracht werden sollen, genauso wie die Studenten, die diese Studiengänge belegen“, erklärt der Synergis-Chef. „Erst dann entscheiden wir zusammen mit den College-Fakultäten, welche Form und welcher Mix am meisten Sinn macht.“ Auch aus dem Grund arbeiten die meisten Mitarbeiter von Synergis vor Ort an den Hochschulen. In der Zentrale selbst haben nur 45 Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz, weitere zwölf Mitarbeiter arbeiten in Chicago bei der Synergis-Tochter Artium, einem Experten für Hochschul-Marketing.

Die Mitarbeiter und Lehrkräfte einer Hochschule vom Synergis-Angebot zu überzeugen, sei allerdings kein Selbstläufer, so Allgood. Oft begegne sein Team bei den ersten Kontakten mit den verschiedenen Fakultäten, mit denen zusammen sie ja die Inhalte eines neuen Studiengangs entwickeln, Ängsten und Vorurteilen: gegenüber einem kommerziellen Dienstleister genauso wie gegenüber der oftmals fremden

Online-Welt. Hier sei die Etablierung eines neuen berufs begleitenden Präsenzstudiums meist ein erster erfolgreicher Schritt, um Vertrauen zu schaffen.

„HIGHER – DEEPER – WIDER“

Denn die Partner-Hochschulen profitieren gleich auf mehreren Ebenen von der Zusammenarbeit mit Synergis. „Higher – Deeper – Wider“, so nennt Allgood das. „Höher“, indem die Anzahl hochqualifizierter Studiengänge an einer Universität, die beispielsweise zu einem Dokortitel führen, erhöht wird. „Tiefer“, indem eine Bachelor-Ausbildung nicht mehr nur vor Ort, sondern online in den gesamten USA verfügbar ist. Und „Weiter“, weil in derselben Hochschule nun tagsüber vielleicht Krankenschwestern ausgebildet werden und im Anschluss Abend Schüler hier die Schulbank drücken, um ihren MBA (Master of Business Administration) zu machen. „Im Mittelpunkt aller Angebote müssen immer der Student und die Qualität seiner Ausbildung und seines Abschlusses stehen“, betont Norm Allgood. „Wir wollen Bildung für die Studenten des 21. Jahrhunderts anbieten.“

Synergis ist dabei vom Anfang bis fast ganz zum Ende einer Studienlaufbahn eingebunden. Das Unternehmen entwickelt zusammen mit den Fakultäten die Lehrpläne für neue Studiengänge. Es betreibt Marketing und findet die passenden Studenten für neue Studienangebote. Dafür betreibt Synergis neben der Marketing-Tochter Artium auch ein eigenes kleines Callcenter in Mesa. Das Unternehmen kümmert sich um den Anmeldeprozess der Studenten genauso wie um den Zahlungsverkehr. Und natürlich stellt das Start-up die technische Infrastruktur für all diese Prozesse. Um all das leisten zu können, um den Partner-Hochschulen wirklich das beste Angebot und den besten Mix aus Präsenz- und Online-Studium zu verschaffen, kommt der IT eine entscheidende Rolle zu. Und entsprechend hoch sind auch die finanziellen und



Betreuung

*Für die Beratung von Studenten unterhält
Synergis in Mesa sogar ein eigenes kleines
Callcenter.*

“

personellen Investitionen in diesen Bereich. „IT ist der Klebstoff, der alles zusammenhält“, betont Norm Allgood. Denn nur mit einer leistungsfähigen und flexiblen IT kann der Detroitser Autofan seine Version der in der Autoindustrie eingesetzten Baukastentechnik umsetzen: „eine Plattform, viele Modelle“. Letztlich erhält keine Hochschule von Synergis den gleichen Service, alle Servicepakete sind an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst.

Wie sehr Synergis traditionelle Hochschulen unterstützen kann, zeigt das Beispiel der Gwynedd Mercy University in Gwynedd Valley, einem Vorort von Philadelphia, im US-Bundesstaat Pennsylvania. Rund 2.500 Studentinnen und Studenten sind hier eingeschrieben. Als Synergis die Hochschule 2013 als Partner für sich gewann, gab es hier keinen einzigen Online-Studiengang und dementsprechend keinen einzigen Online-Studenten. Heute studieren bereits 300 Vollzeitstudenten online. Außerdem wurden neue Präsenzstudiengänge geschaffen, die von 500 Vollzeitstudenten besucht werden. So hat Synergis zusammen mit der Uni einen neuen Vollzeit-Pflege-Studiengang zum „Accelerated Bachelor of Science in Nursing“ ins Leben gerufen. Für diesen Kurs haben sich im Mai bereits 30 Studenten eingeschrieben, weitere 60 folgten im August, die nun vor Ort an der Hochschule in einer eigens aufgebauten Trainingskrankenstation ausgebildet werden.

— EINSATZ AUS ÜBERZEUGUNG —

Sein Engagement gerade für das berufsbegleitende Studium sieht Norm Allgood ganz klar in seiner eigenen Biografie verankert. Sowohl er als auch seine Frau haben auf diese Art und Weise neben ihren eigentlichen Jobs zunächst einen Bachelor- und dann einen Master-Abschluss gemacht – und das, während sie gleichzeitig auch noch zwei Jungs großzogen. Nach seiner Schullaufbahn ging Norm Allgood direkt zur US-Armee und war Ende der 1980er-Jahre vier Jahre lang als Unteroffizier der Militärpolizei zum Schutz von US-Militärbasen in verschiedensten

Regionen der Welt eingesetzt. Danach heuerte er als Führungskraft bei der Einzelhandelskette Target an, die sich zu der Zeit auf Expansionskurs befand und einen enormen Bedarf an Führungskräften hatte. Für Target ging Norm Allgood dann auf Werbetour an die Hochschulen des Landes, um eben diese jungen Führungskräfte anzuwerben. Hier kam er erstmals mit dem Thema „Higher Education“ in Kontakt, das fortan sein berufliches Leben bestimmen sollte. Eine dieser Hochschulen, die Cornerstone University, unterstützte er später sogar als Berater.

Gleichzeitig drängte ihn damals einer der Professoren der Cornerstone Universität, nicht nur anderen Berufstätigen zu einem Hochschulabschluss zu verhelfen, sondern endlich auch seinen eigenen zu erwerben, was er dann auch tat, gleichzeitig mit seiner Frau. „Das waren wirklich anstrengende Zeiten, die mich aber, wie so vieles andere in meinem Leben, auf spätere Herausforderungen wie die wirklich anstrengende Gründungsphase von Synergis vorbereitet haben“, meint Allgood im Rückblick. Dass er daran gewöhnt ist, viel und konzentriert zu arbeiten, merkt man ihm an: Zeitverschwendung ist seine Sache nicht, und lange Mittagspausen sind es wohl auch nicht. „Ich bin ein wirklich schneller Esser“, entschuldigt sich der Synergis-Chef, nachdem er in seinem mexikanischen Lieblingsimbiss unweit seines Büros innerhalb weniger Minuten den Inhalt einer Burrito-Bowl verschlungen hat.

Auch vier Jahre nach dem Start von Synergis ist er beruflich viel unterwegs. „In der Anfangsphase war ich in jeder Arbeitswoche sicherlich drei bis fünf Tage auf Reisen, heute sind es vielleicht noch acht Tage im Monat“, sagt Allgood, der sich beim Gang durch die beiden Großraumbüros trotzdem bei jedem seiner Mitarbeiter die Zeit für ein paar Sätze oder einen Witz nimmt. Überhaupt wird bei Synergis nicht nur viel gearbeitet, sondern auch viel gelacht – das Unternehmen hat sich seine Start-up-Atmosphäre bewahrt.

Neben seinem Verständnis von einer berufsbegleitenden Ausbildung aus eigener Erfahrung wird der gläubige Katholik Norm Allgood auch von seinen christlichen Überzeugungen geleitet – und sieht hier eine weitere Nähe zu Bertelsmann mit seiner christlichen Verlagstradition. „Die Schulen, die ich in meiner eigenen Schulzeit in Detroit besucht habe, waren allesamt hervorragende katholische Schulen“, berichtet

Allgood. Doch mittlerweile gebe es all diese Schulen nicht mehr – und das hat für ihn nicht nur etwas mit der dramatischen Finanzlage der vom Niedergang der Autoindustrie gebeutelten Metropole zu tun, sondern auch mit ihrer mangelnden Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen. „Einer meiner Wahlsprüche lautet: ‚Man muss das Dach reparieren, solange die Sonne scheint‘“, sagt Allgood, doch genau das hätten viele dieser Institutionen versäumt. Er sieht es auch als Aufgabe von Unternehmen wie Synergis, dafür zu sorgen, dass auch künftig eine qualitativ hochwertige Bildung für möglichst viele Menschen verfügbar ist. „Wir müssen sicherstellen, dass berufstätige Erwachsene auch im 21. Jahrhundert in der Lage sind, ein begleitendes Studium zu absolvieren, sonst verlieren wir irgendwann die gesamte Mittelklasse – und das ist einfach keine Option“, betont er. Synergis, so viel ist klar, trägt seinen Teil dazu bei, dass genau das nicht passiert.

Die Synergis-Story



Eine Webcam

*... schafft die Möglichkeit, Internet-Usern auf
der ganzen Welt Inhalte zur Verfügung zu stellen
– wie Udacity es tut.*

Lebens- langes Lernen

Die Udacity-Story

Einschneidende Veränderungen sind für Sebastian Thrun nichts Ungewöhnliches: Als zum Beispiel der aus dem deutschen Solingen stammende Informatiker und Robotik-Spezialist einen mehr als interessanten Job als Professor für künstliche Intelligenz an keiner geringeren Hochschule als der von Stanford im fast schon mythischen Silicon Valley aufgab – um einen seiner Überzeugung nach noch interessanteren Job als Forschungschef bei Google anzunehmen. Oder als er dort maßgeblich zu so bahnbrechenden und zukunftsweisenden Entwicklungen wie Google Street View, Google Car und Google Glass beitrug. Doch auch seine herausgehobene Position bei dem Digital-Giganten gab er bald auf für eine neue Idee, die seiner Ansicht nach ebenfalls die Welt umwälzen wird, diesmal im Bereich der Bildung. Sein Online-Bildungsportal Udacity ermöglicht es Menschen in allen Teilen der Welt, sich kostengünstig, kompetent und vor allem zertifiziert beruflich weiterzubilden – und das ein Leben lang. Ein Geschäft, das nach fester Überzeugung des heute 48 Jahre alten IT-Experten international vor einer großen Zukunft steht und für das sich auch Bertelsmann begeistern ließ: Der Konzern beteiligte sich im September 2014 als „strategischer Investor“ an Udacity. Inzwischen beschäftigt die Online-Universität rund 120 Mitarbeiter und betreut mehr als drei Millionen Studenten.

Thrun, der von der US-Fachzeitschrift „Foreign Policy“ unter den „100 einflussreichsten Denkern der Welt“ auf Platz vier eingereiht wurde, lässt keinen Zweifel daran, was auf die Bildungssysteme der Welt zukommt: „Ich erwarte nichts weniger als eine Revolution in der Universitätslandschaft, und wir tragen entscheidend zu dieser Revolution bei“, ist er sich sicher. „Niemand anderes macht das, was wir derzeit anbieten.“ Seine



Sebastian Thrun

Der heutige CEO von Udacity wurde von der US-Fachzeitschrift „Foreign Policy“ unter den „100 einflussreichsten Denkern der Welt“ auf Platz vier eingereiht.



Großer Bedarf

*Über die Online-Universität Udacity können
Studenten lernen, wann und wo sie wollen – und
damit einen von vielen Firmen anerkannten
Abschluss erwerben.*

Sätze sind präzise, auf den Punkt formuliert, niemals ausschweifend; Thrun wirkt nicht nur selbst überzeugt, er strahlt auch Überzeugung aus. Man glaubt ihm – vielleicht mit den schillernden Google-Entwicklungen vor Augen – auf Anhieb, was er postuliert. Wenn er nicht weiß, was die Zukunft bringt, wer dann? Und ist selbst Bildung nicht auch irgendwann ein Fall für die allumfassende Digitalisierung der Gesellschaft? Von der Menschen überall profitieren können? Und mit der ein Unternehmen wie Bertelsmann erfolgreich am Markt vertreten sein kann?

———— 160.000 VORLESUNGSTEILNEHMER ————

Dabei entstand die Idee zu Udacity eher beiläufig und aus einem Mangel des klassischen Universitätswesens heraus. 2011 hielt Professor Sebastian Thrun an der Uni Stanford zusammen mit seinem Kollegen Peter Norvig eine Vorlesung mit dem Titel „Einführung in die künstliche Intelligenz“. Weil sie glaubten, dass diese Vorlesung mehr als die nur 200 Studenten interessieren könnte, die in den Hörsaal hineinpassten, zeichneten sie diese mit einer Videokamera auf und stellten sie ins Internet. Und es verfolgten nicht 250 Studierende die Vorlesung oder 500. Oder 1.000. Es waren mehr als 160.000 Menschen aus aller Welt, die Thrun und Norvig über künstliche Intelligenz erzählen hören wollten. Rund 23.000 nahmen schließlich an einem Abschlussexamen teil. So etwas hatte es bis dahin noch nicht gegeben. Es war eine Revolution. Und es löste eine Flut an „Massive Open Online Courses“, kurz „MOOC“ an verschiedenen Universitäten aus, mit denen plötzlich Zuhörer in Europa, Afrika oder Asien mitverfolgen konnten, was sonst nur wenigen Studenten an wenigen US-amerikanischen Hochschulen möglich gewesen war.

Genau hier erkannte Sebastian Thrun eine Chance. Eigentlich kostet ein Studium in den USA Zigtausende von US-Dollars, ein Student in Stanford zahlt beispielsweise mehr als 50.000 US-Dollar an Gebühren – im Jahr. Auch weniger renommierte Unis in den USA langen ordentlich zu, so dass sich Absolventen, wenn sie nicht selbst über genügend Barmittel verfügen oder durch eines der seltenen Stipendien gefördert

„Ich erwarte
nichts weniger
als eine Revolution
in der Universitäts-
landschaft“

Sebastian Thrun

werden, verschulden müssen und entsprechend finanziell belastet in das Berufsleben starten. Thrun bezeichnet Bildung hingegen „als ein Grundrecht“, ähnlich dem auf freie Meinungsäußerung. Er plädierte für die „Demokratisierung des Wissens“ und hat es sich darum zum Ziel gesetzt, hochqualitative universitäre Bildung kostengünstig anzubieten – in Form von MOOCs –, und gründete Udacity. „U“ steht dabei für „University“, der übrige Wortteil verweist auf „Audacity“, zu Deutsch „Kühnheit“ oder „Wagemut“. Auf dem Programm standen zunächst IT-Kurse, deren Absolventen unter anderem von den renommierten Unternehmen im Silicon Valley händeringend gesucht wurden.

AUF BEDÜRFNISSE ZUGESCHNITTEN

Die Euphorie war riesig. Udacity, aber auch zahlreiche andere schnell gegründete Bildungs-Start-ups zogen scharenweise Studenten an, Millionen schrieben sich rund um den Globus online ein. So weit, so gut. Nur zeigte sich bald, dass noch nicht einmal zehn Prozent aller MOOC-Teilnehmer ihr Studium wirklich beendeten. Und wer durchhielt, hatte nicht selten Probleme, seinen Online-Kurs anerkannt zu bekommen. Sebastian Thrun musste einsehen, dass seine Idee so nicht funktionierte. Doch Thrun wäre nicht Thrun, wenn er nicht auf diese neue Herausforderung mit der ihm eigenen Entschlossenheit reagiert hätte – indem er den Ursachen auf den Grund ging und für Abhilfe sorgte. Denn der große Bedarf an IT-Experten in Unternehmen rund um den Globus und die bis dato unzureichenden Bildungsmöglichkeiten auf dem IT-Sektor waren seiner Ansicht nach ja unbestreitbar vorhanden. Nur brauchte es anscheinend zusätzlich Betreuung und Beratung für die Studenten. Das würde dann allerdings Kosten verursachen – für die aber, so die Überlegung von Sebastian Thrun, die Studenten auch bezahlen wollen würden. Hinzu kam die Vorstellung, die Inhalte der Online-Kurse so auszurichten, dass sie dem benötigten Fachwissen der IT-Branche entsprachen, ja sogar auf ihre Bedürfnisse zugeschnit-



Gute Kunden

Große Konzerne lassen ihre Mitarbeiter von Udacity aus- beziehungsweise fortbilden. Nicht wenige der Firmen haben ihren Sitz im Silicon Valley – wie Udacity selbst.

ten wurden – und die Abschlusszertifikate damit von möglichst vielen Firmen anerkannt werden konnten. „Wir wollten uns, anders als die meisten anderen Online-Universitäten, die mit ihren Learning-Angeboten klassische Hochschulen flankieren, von eben diesen möglichst weit lossagen und unser Bildungsangebot gemeinsam mit der Wirtschaft aufbauen“, erklärt Sebastian Thrun die Verlagerung der inhaltlichen Schwerpunkte von der Wissenschaft auf die berufliche Weiterbildung. Und wenn er „Wirtschaft“ sagt, meint er durchaus hochkarätige Namen wie etwa seinen früheren Arbeitgeber Google und Facebook aus dem Silicon Valley. Nicht umsonst bezeichnet Thrun Udacity auch als „Universität des Silicon Valley“. „Wir haben uns gemeinsam die Frage gestellt, was ein Online-Kurs leisten, was die richtige Größe und was die richtige Verpackung dafür sein kann“, fährt Thrun fort. Klassische Uniabschlüsse anzubieten, sei aus den gemachten Erfahrungen heraus nicht infrage gekommen, dazu brauche ein Teilnehmer schließlich mindestens ein Jahr im Vollzeitstudium. „Besser geeignet waren kleine, konzentrierte Einheiten, mit denen sich die Teilnehmer in der Regel nebenberuflich und sehr gezielt fortbilden konnten.“ Aus all diesen Überlegungen und Planungen entstand schließlich der sogenannte Nanodegree. Die Weiterbildung zu diesem Abschluss dauert in der Regel sechs bis neun Monate, je nach Vorerfahrungen der Studenten, vermittelt spezifische Kenntnisse etwa in Webprogrammierung oder Big-Data-Analyse, in Statistik oder künstlicher Intelligenz und wird mit einem entsprechend aussagekräftigen Zeugnis belohnt.

WIN-WIN-WIN-SITUATION

Eine Win-Win-Win-Situation, ist der IT-Experte überzeugt: Die Industrie wirkt mit an den Inhalten der Udacity-Kurse und bekommt dafür geeignete Fachleute. Udacity erhält Gebühren von der Industrie für die Entwicklung der geeigneten Kurse und von den Studenten, die gern für diese Art der praxisorientierten, passgenauen und anerkannten Aus-

bildung bezahlen – quasi mit Job- beziehungsweise Aufstiegsgarantie. Etwas Ähnliches gebe es nirgendwo auf der Welt. Und das sprach sich rasch herum. Die Namen der großen B2B-Kunden haben längst andere Unternehmen angelockt: AT&T, General Electric, LinkedIn, Dell und andere fragen inzwischen selbst bei Udacity an, ob sie Kurse für ihre Mitarbeiter buchen oder entwickeln lassen können.

Das Konzept der Nanodegrees folgt einer weiteren Erkenntnis, die Thrun für sich aus der IT-Welt abgeleitet hat, deren Gültigkeit er aber auch für das gesamte Bildungssystem als gegeben ansieht. „Dem lebenslangen Lernen gehört die Zukunft. Menschen werden sich fortbilden müssen, weil die Gesellschaft, die Wirtschaft, die ganze Welt um sie herum so schnell voranschreitet“, ist er sich sicher. Es werde immer mehr zur Normalität werden, seinen Arbeitsplatz zu wechseln: In den USA geschehe dies beispielsweise schon heute im Durchschnitt siebenmal im Leben, die mittlere Beschäftigungsdauer liege bei weniger als fünf Jahren. Der Druck oder die Chance, sich weiterzubilden, sei gestiegen. „Und dieses lebenslange, berufsbegleitende Lernen ist nur über Online-Schulungen möglich“, sagt Thrun. „Wie soll ein Mann oder eine Frau ein Studium neben der Arbeit absolvieren, wenn die infrage kommende Hochschule weit weg ist? Durch Haus, Familie und eben den Beruf fehlt es ihnen an der nötigen Flexibilität.“ Online-Lernen biete genau diese Flexibilität, zu lernen, was, wann und nicht zuletzt wie die Menschen es wollen. „Denn dieses quasi nicht-lineare Format kommt auch den unterschiedlichen Lernweisen und -geschwindigkeiten entgegen“, nennt Thrun einen weiteren Vorteil. Eine Folge: Mittlerweile seien die Abschlussraten der Studenten auf zum Teil mehr als 90 Prozent gestiegen. Lohn für ihre Bemühungen ist die steigende Akzeptanz der Abschlüsse in der Wirtschaft.

———— NANODEGREES ALS STANDARD ————

Entsprechend überzeugt ist er von der Zukunft solcher Bildungsprogramme: „Formate wie unsere Nanodegrees werden zu einem Standard

„Niemand anderes
macht das,
was wir derzeit
anbieten“

Sebastian Thrun

im Bildungssystem der USA werden – wenn nicht weltweit“, betont er, auch wenn sie ein herkömmliches Studium auf absehbare Zeit nicht ersetzen würden. „Um einen Nanodegree zu erreichen, bedarf es schon einer gewissen Vorbildung. Derzeit werden die meisten Nanodegrees nach einem Studium und während einer Anstellung in einem Unternehmen erworben.“ Besonders attraktiv seien die Nanodegree-Programme aber auch, weil sie permanent optimiert würden. „Wir bekommen viel Feedback von den Studenten“, nennt Thrun einen wichtigen Faktor, der das regelmäßige Update ermöglicht. Udacity analysiert zudem genau, wie die Studenten die Programme nutzen, beispielsweise bei welchen Inhalten auffällig viele aussteigen. „Anhand dieser Kenntnisse können wir unsere Programme ständig aktualisieren und verbessern“, beschreibt Thrun die immensen Möglichkeiten der technischen Infrastruktur von Udacity. „Unsere Optimierungsgeschwindigkeit ist dabei so hoch wie bei keiner anderen Uni der Welt“, hebt er hervor.

Wie groß der Bedarf an solchen Programmen ist, zeigt sich an dem neuesten, insgesamt sechsten Nanodegree, den Udacity jüngst gemeinsam mit Thruns früherem Arbeitgeber Google gestartet hat: Das „Android Nanodegree Program“ besteht aus sechs Online-Lerneinheiten, in denen die Studenten Kenntnisse im Entwickeln von Android-Apps vermittelt bekommen – von der ersten Idee bis hin zum offiziellen Start im Google Play Store. Die Inhalte für diese Schulungen wurden von Googles Top-Experten mitentwickelt, zum Teil standen sie für die Aufzeichnung von Vorlesungen sogar selbst vor der Kamera. Der Udacity-Gründer schätzt die Anzahl der offenen Stellen für solche Android-Entwickler allein in den USA auf mehrere Hunderttausend. Über die normale Ausbildung an Universitäten etwa sei dieser Bedarf nicht mehr zu decken – schon gar nicht innerhalb der wenigen Monate, die ein Nanodegree benötige. Dabei verdient Udacity übrigens an den Firmen, für die ein Ausbildungsprogramm passgenau entwickelt wird. Haupteinnahmequelle sind aber die Gebühren in Höhe von 200 US-Dollar pro Monat für die persönliche Betreuung der Studenten und das Abschlusszertifikat. In den vergangenen Monaten sei der Umsatz allein aus diesen Studiengebühren um sieben Prozent gestiegen – pro Woche, wohlgermerkt. Studenten mit



Gefragte Inhalte

*Das „Android Nanodegree Program“ hat Udacity
gemeinsam mit Sebastian Thruns früherem
Arbeitgeber Google gestartet.*

geringem Einkommen zahlt Udacity sogar die Hälfte der Gebühr zurück, um diesen Interessenten den Zugang zum Studium zu erleichtern und mehr Anreize für den Abschluss des Studiums zu geben.

— BEGEISTERT VON BERTELSMANN —

Um die für ein Start-up wie Udacity finanziell schwierigen Jahre zu überstehen, hat sich Sebastian Thrun frühzeitig die Unterstützung von Investoren gesichert. So eben auch von Bertelsmann. Um die Aktivitäten im strategisch wichtigen Bildungsbereich zu stärken, beteiligte sich das Unternehmen an Udacity und gehört nun neben Andreesen Horowitz und Charles River Ventures, die jeweils 17,6 Prozent der Anteile halten, zu den Mitgesellschaftern. Das Management-Team von Udacity selbst besitzt 47,3 Prozent der Anteile am Unternehmen. Thrun zeigt sich „begeistert“ von der Partnerschaft mit Bertelsmann. „Wir profitieren nicht nur von den finanziellen Mitteln, die uns zur Verfügung gestellt werden“, so der Udacity-Gründer. „Wir profitieren vor allem auch von der Expertise eines international so gut vernetzten Partners, die uns in vielerlei Hinsicht entscheidend helfen wird.“ Gerade zur Expansion in andere Länder könne Bertelsmann einen großen Beitrag leisten.

Nicht zuletzt wegen dieser Unterstützung durch Bertelsmann blickt Sebastian Thrun in der ihm eigenen, überzeugenden Art sehr optimistisch in die Zukunft. „Wir haben eine Menge vor“, bekräftigt er die Wachstumspläne von Udacity. „Zum einen wollen wir unser Nanodegree-Portfolio im IT-Bereich selbst erweitern, aber auch das Konzept auf andere Branchen ausdehnen.“ Geplant sind Programme in den Bereichen Business und Entrepreneurship; auch ein MBA – in weniger als zwei Jahren zu absolvieren – soll angeboten werden. Zum anderen stehe die Expansion mit den B2B-Dienstleistungen für Unternehmen in andere Länder bevor. Nach China sollen Indien und dann auch Europa folgen. „In Europa gibt es an firmenspezifischen Schulungen kein vergleichbares Angebot. Und gerade weil wir mit den maßgeblichen

Firmen im Silicon Valley so eng zusammenarbeiten und unsere Kurse inhaltlich so schnell anpassen können, werden wir immer schneller sein als die Wettbewerber“, kündigt Thrun an. Fest steht für ihn schon jetzt: Die Revolution des Bildungssystems hat erst begonnen. Und Udacity ist ihr Wegbereiter.

————— **Die Udacity-Story** —————



Der Overhead-Projektor

*... war in den ersten Jahren von Lab SSJ das
wichtigste Lehrmittel.*

Viel Raum für Wachstum

Die Afferro-Lab-Story

Am Anfang vieler guter Unternehmensgeschichten steht eine einzelne Frage, aus der sich dann ein Geschäftsmodell entwickelt. Im Falle von Affero Lab lautete 1992 diese Frage: Wie kann Bildung so ergänzt werden, dass sie den tatsächlichen Anforderungen der Firmen im Berufsalltag stärker genügt und damit gleichzeitig auch die beruflichen Chancen der Absolventen verbessert? Mit dieser Frage im Hinterkopf bauten die Unternehmensgründer Alexandre Santille und Conrado Schlochauer eine Firma auf, die heute Brasiliens Marktführer für Weiterbildung in Unternehmen und digitale Weiterbildung ist. Seit Juni dieses Jahres ist Bertelsmann mit mehr als 40 Prozent und einer Option auf mehr größter Anteilseigner an Affero Lab – und die ursprüngliche Frage ist heute aktueller denn je.

Corporate Training, also die Weiterbildung von Mitarbeitern durch ihre Firmen, ist in Brasilien ein großer und wachsender Markt. Aktuell werden in diesem Bereich rund neun Milliarden brasilianische Real (2,6 Milliarden Euro) jährlich umgesetzt. Und der Bedarf, so erklärt es Alexandre Santille, der seit 2013 als CEO und Miteigentümer die Geschicke des Unternehmens lenkt, wächst von Tag zu Tag. „Grund dafür ist die Globalisierung“, sagt Santille. „Die Produktivität brasilianischer Firmen ist, verglichen mit anderen Ländern, gering. Sie beträgt beispielsweise nur ein Viertel der Produktivität US-amerikanischer Unternehmen.“ Dies liege zum einen am technologischen Rückstand, zum anderen aber an Defiziten in der Bildung und Ausbildung der Mitarbeiter. „Die Absolventen kommen mit einem Abschluss in der Tasche aus den Unis in die Firmen und sind trotzdem oftmals noch nicht qualifiziert genug für ihren Job“, erklärt Santille. Gerade täglich in der Praxis benötigte Managementfähigkeiten wie Mitarbeiterführung oder Projektmanagement würden an



Alexandre Santille

Der heutige CEO war 1992 einer der Mitbegründer von Affero Lab. Heute ist das Unternehmen Brasiliens Marktführer für Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen.

den akademisch ausgerichteten Universitäten nur selten vermittelt. Die großen brasilianischen Firmen würden deswegen verstärkt nach intelligenten Weiterbildungsformen suchen, um ihre Mitarbeiter fit zu machen, nicht nur für den brasilianischen, sondern für den Weltmarkt.

— EIN STARK FRAGMENTIERTER MARKT —

Genau solche Angebote bietet Affero Lab heute: Diese machen auf der einen Seite die Arbeitnehmer besser in ihrem Job – und die Unternehmen damit effektiver – und verbessern auf der anderen Seite durch ebendiese Qualifizierung die beruflichen Perspektiven und damit letztlich die Lebensumstände der Menschen. Dabei setzt der Marktführer, anders als viele seiner eher traditionell ausgerichteten Mitbewerber, ganz auf moderne, sprich zunehmend digitale und innovative Methoden der Wissensvermittlung. „Das klassische Modell der Weiterbildung in einem Klassenraum, mit einem Lehrer und vielen Powerpoint-Charts, funktioniert einfach nicht mehr“, so die Überzeugung von Alexandre Santille. Stattdessen setzt Affero Lab zunehmend auf das sogenannte Blended Learning, eine Mischung aus Präsenz- und Online-Angeboten. „Im Wandel vom Lernen im Kursraum hin zu digitalen Angeboten ohne räumliche Beschränkung sehe ich ganz klar die Zukunft“, betont Santille, der stolz darauf ist, dass heute bereits 40 Prozent der Affero-Lab-Angebote auch digital genutzt werden.

Und der Markt gibt ihm recht: Affero Lab ist Brasiliens größtes Unternehmen im Bereich Corporate Training und genießt aufgrund seiner hohen Qualitätsstandards einen guten Ruf. Die rund 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Affero Lab mit Büros in Rio de Janeiro, São Paulo und Juiz de Fora erwirtschaften im Geschäftsjahr 2014 mit 200 Unternehmenskunden einen Umsatz von rund 140 Millionen brasilianischen Real (etwa 40 Millionen Euro). Und Jahr für Jahr werden mehr als eine Million Menschen mithilfe von Affero Lab weitergebildet. Doch für Alexandre Santille ist das erst der Anfang: „Wir sind zwar Marktführer,

aber das sind wir mit einem Marktanteil von drei oder vier Prozent“, so der Unternehmer. „Der Markt für Corporate Training ist stark fragmentiert, da ist noch viel Raum für Wachstum.“ Dieses Wachstum will Affero Lab, nun mit den neuen, finanzstarken Gesellschaftern Bertelsmann und der Weltbank-Tochter International Finance Corporation (IFC) im Rücken, durch Skalen-, also Größeneffekte erreichen, vor allem aber durch den verstärkten Einsatz von Online-Lösungen.

— VERBINDUNG VON THEORIE UND PRAXIS —

Bis zur heutigen Größe von Affero Lab war es allerdings ein langer Weg. Als Alexandre Santille und Conrado Schlochauer ihr Unternehmen gründeten, das damals noch Lab SJ hieß, waren ihre ersten Kunden Studenten einer Wirtschaftshochschule in São Paulo. „Das war eine ganz typische Uni, sehr akademisch ausgerichtet“, erinnert sich der Unternehmer. „Wir haben dann damit begonnen, mehr Praxis in die Uni zu bringen, indem wir die Wirtschaftsstudenten mit Managern großer Firmen in Brasilien wie Volkswagen oder Unilever zusammengebracht haben.“ Die ersten Veranstaltungen dieser Art seien bei Studenten und teilnehmenden Firmen gleichermaßen gut angekommen, sagt Santille. Für die Studenten hätten sich so spannende Insider-Einblicke eröffnet, die sie damals, vor dem Siegeszug des Internets, auf anderem Wege kaum erhalten konnten. Für die Firmen ergaben sich wertvolle Kontakte mit potenziellen Arbeitnehmern. Rasch wurden aus diesen ersten Veranstaltungen ganze Kursangebote, die helfen sollten, die Kluft zwischen Theorie und Praxis zu schließen.

Mit diesen Seminaren ging die Erkenntnis einher, dass die Studenten in São Paulo und anderswo keinen klassischen Frontalunterricht im Klassenraum mehr wollten, sondern sich andere, modernere Zugänge zu den Inhalten wünschten. „Wir haben daraufhin Methoden entwickelt, die interaktiver waren und die Studenten einbeziehen“, erklärt Alexandre Santille. Und so setzte Lab SJ bei der Wissensvermittlung

„Das klassische Weiterbildungsmodell funktioniert nicht mehr“

Alexandre Santille

beispielsweise auf Rollenspiele, auf Spiele überhaupt, auf Gruppenarbeit und interaktive Diskussionsformen. „Für diesen Bereich war das damals alles neu, die Kurse liefen bis dahin sehr klassisch, sehr verschult ab“, erinnert sich der Lab-SSJ-Gründer. „Wir aber wollten innovativer sein als andere Anbieter – und das halten wir heute noch so.“

Bis 2001 war das Geschäftsmodell von Lab SSJ voll und ganz auf die Studenten ausgerichtet, das Unternehmen vermittelte Wissen aus der Praxis und erfüllte damit einen dringenden Bedarf. „Bis dahin hatten insgesamt rund 120.000 Studentinnen und Studenten unsere Kurse besucht“, gibt Santille eine Vorstellung von der Größenordnung des damaligen Lab-SSJ-Geschäfts. Doch aus den jungen Studenten wurden im Lauf der Jahre Manager in verantwortungsvollen Positionen, und diese fragten immer öfter bei Lab SSJ nach, ob das Unternehmen nicht auch Weiterbildungskurse in den Unternehmen selbst anbieten könne. Und genau dies tat Lab SSJ dann auch ab 2002 und erweiterte sein Geschäft damit von einem reinen Endkundengeschäft (B2C) auf eines mit Firmenkunden

(B2B). „Unser Ansatz war dabei ebenso innovativ wie an den Universitäten, wir boten den Firmen Inhalte, die auf ihre tatsächlichen Bedürfnisse abgestimmt, also praktisch und ergebnisorientiert waren“, betont Santille. Die Ausweitung des Geschäfts bescherte Lab SSJ einen weiteren Wachstumsschub und die Zusammenarbeit mit einigen der größten Firmen des Landes. Schon bald wurden nicht mehr nur Berufseinsteiger, sondern auch langjährige Mitarbeiter in die Fortbildungsmaßnahmen einbezogen.

— FUSION MIT AFFERO —

Einen weiteren tiefgreifenden Wandel für das Unternehmen brachte die Digitalisierung mit sich. Seit 2006 diskutierten auch in Brasilien die Bildungsexperten über das Für und Wider von Online-Kursen und E-Learning. „Ich muss gestehen, dass ich da am Anfang äußerst skeptisch war“, erzählt Alexandre Santille, „die ersten Angebote am Markt waren einfach nur schrecklich.“ Doch schon bald gelangte Lab SSJ zu der Erkenntnis, dass das Unternehmen selbst massiv in Technologie und das entsprechende Know-how investieren muss, um die Möglichkeiten der Digitalisierung für sich nutzen zu können. An dieser Stelle kam Affero ins Spiel, einer der größten brasilianischen Spezialisten für den Einsatz von Technologie im Bildungsbereich. „Affero hatte das technologische Potenzial, das Know-how und die Erfahrung – und Affero hatte ähnliche Vorstellungen von der Zukunft der Bildung wie wir“, erklärt Santille. Eine perfekte Kombination, die Ende 2013 zum Zusammenschluss von Lab SSJ und Affero zum heutigen Unternehmen Affero Lab führte und dem Gesamtunternehmen einen technologischen Schub verpasste. Darüber hinaus kam mit Affero nicht nur dieses technologische Know-how, sondern auch das erfahrene Management-Team um Fabio Barcellos. Barcellos, einer der Gründer von Affero, ist auch heute Miteigner von Affero Lab und im Management für Innovation, Forschung und Entwicklung sowie Mergers & Acquisitions verantwortlich.

Die Online-Revolution im Bildungsbereich, also der radikale Umschwung von einer Präsenzschiilung hin zu Online-Kursen, hat sich allerdings auch in Brasilien bei Weitem nicht so schnell oder durchgreifend vollzogen wie von vielen Experten prognostiziert. Santille sieht den Grund dafür nicht zuletzt in der mangelnden Infrastruktur. „Die ungenügende Verbreitung von geeigneten Endgeräten und die fehlende Bandbreite bei den Internet-Verbindungen haben dazu geführt, dass wir bislang in Brasilien keine E-Learning-Revolution erlebt haben.“ Der Affero-Lab-CEO sieht für das Blended Learning in dieser Phase großes Potenzial. „Wir werden immer öfter digitale Lösungen mit dem klassischen Kursangebot kombinieren“, erläutert Santille. „Auf diese Art und Weise können wir die Schulungen für die Teilnehmer flexibler und effektiver machen, wir können mehr Teilnehmer zu geringeren Kosten fortbilden und dadurch nicht nur Wert für unsere Kunden schaffen, sondern auch Wachstum für unser Geschäft erzielen. Letztlich möchten wir bei digitalen Lernangeboten ganz vorne dabei sein und im Markt nicht nur durch Größe stark sein, sondern auch den Wandel zu Blended Learning und Online-Weiterbildung in Brasilien vorantreiben.“

— RÜCKKEHR ZU DEN WURZELN —

Blended Learning und neue Online-Angebote werden es Affero Lab auch ermöglichen, das alte Geschäft, die direkte Ausbildung von Studenten, neu zu beleben. „Heute machen wir das nur noch in Ausnahmefällen im direkten Auftrag unserer Firmenkunden“, erklärt Alexandre Santille. Künftig jedoch möchte Affero Lab wieder verstärkt im Endkundengeschäft tätig sein. „Wir haben bestimmte für uns attraktive Berufsfelder, sogenannte Verticals, wie Gesundheitsfürsorge und Finanzwesen, identifiziert, in denen wir Weiterbildungslösungen und -zertifikate sowohl für Firmenkunden als auch direkt für Endkunden ausbauen werden“, kündigt Santille an.

Beim Thema Gesundheit sieht der CEO die neue Konzernschwester Relias Learning in den USA als Inspiration für sein eigenes Geschäft. „Wir



Marktführer

*Affero Lab – hier ein Blick in die Büros –
ist in Brasilien heute führend bei Weiter-
bildungsmaßnahmen für Unternehmen.*

prüfen gerade mithilfe von Marktforschung und Gesprächen mit anderen Marktteilnehmern, inwieweit wir ein ähnliches Geschäft in Brasilien aufbauen können“, berichtet er. Zwar sei der Gesundheitsmarkt in den USA viel regulierter als in Brasilien, der Bedarf an Qualifikationsnachweisen in den USA dementsprechend höher, aber auch in seiner Heimat sieht Santille einen klaren Trend in diese Richtung. „Bislang sind keine größeren Anbieter im Bereich Gesundheitsweiterbildung aktiv. Wir haben jüngst unser erstes Angebot in diesem Feld gestartet: Unsere Escola de Saude, die Gesundheitsakademie, hat bereits 120 Stunden Lerninhalte für Pflegeberufe entwickelt, und wir werden dieses Feld auf jeden Fall weiterentwickeln – organisch und durch Übernahmen“, ergänzt Santille.

Eine zweite Priorität sind für Santille Angebote im Bereich Finanzen. Viele Banken und Finanzinstitutionen sind schon heute wichtige Kunden von Affero Lab und nutzen diverse Programme des Unternehmens. Auf Basis der Erfahrungen mit diesen Kunden hat Affero Lab neue, innovative Angebote mit Zertifikaten entwickelt. Santille erläutert: „Die brasilianische Regulierung verlangt von Bankangestellten, dass sie regelmäßig zertifizierte Kurse absolvieren. Bislang wurden diese persönlich in Kursräumen abgehalten. Wir sehen eine große Chance darin, eine anspruchsvolle Lösung anzubieten, mit der die Angestellten die nötigen Zertifikate in ihrem eigenen Tempo und wo und wann sie möchten erwerben können – und dies zu deutlich geringeren Kosten für unsere Kunden. Das ist eine klare Win-Win-Situation.“ Der bisherige Erfolg dieser neuen Onlinekurse gibt Santille Recht: Affero Lab hat die entsprechenden Weiterbildungskosten um mehr als 40 Prozent gesenkt und schon 9.000 Bankangestellte weitergebildet.

Letztlich sieht Alexandre Santille für sein Unternehmen auch Perspektiven außerhalb Brasiliens. So war Affero Lab schon in mehreren Ländern Lateinamerikas aktiv, allerdings immer aufgrund eines direkten Auftrags bestehender brasilianischer Firmenkunden, die auch ihre Mitarbeiter im Ausland schulen ließen. Sogar den Schritt nach Europa hat Affero Lab schon gemacht. In Irland unterhält das Unternehmen seit Oktober vergangenen Jahres ein eigenes Forschungs- und Entwicklungszentrum, das neue Lösungen für den digitalen Weiterbildungsmarkt entwickelt. „Es ist für uns sehr viel leichter und günstiger, in Irland qualifiziertes Personal für diese Art von Arbeit zu gewinnen als in Brasilien“, erläutert Santille.

— DEN RICHTIGEN PARTNER WÄHLEN —

Der Einstieg von Bertelsmann und der IFC bei Affero Lab markiert für das Unternehmen jetzt einen weiteren bedeutenden Moment in seiner Firmengeschichte. Der Kontakt zu Bertelsmann kam über Affero zustande, mit dem Bertelsmann bereits vor zwei Jahren erstmals im Gespräch über eine mögliche Investition war. Nach der Fusion von Affero und Lab SSJ stellte sich die Frage erneut. „Wir haben nicht nur nach Kapital gesucht“, betont Alexandre Santille, „das ist leicht zu bekommen. Wir haben nach einem Partner gesucht, der für die gleichen Werte steht wie wir und der gleiche Vorstellungen von der Zukunft der Bildung hat.“ Und diese Partner habe man eben in Bertelsmann und auch in der IFC gefunden, beide hätten ähnliche Grundwerte und teilten die Überzeugung, dass Affero Lab ein noch besseres, noch innovativeres Unternehmen werden könne.

Der Affero-Lab-CEO sieht in der Verbindung mit Bertelsmann zudem eine ganze Reihe von Vorteilen für sein Unternehmen. Bertelsmann verfüge über einen „Digital Mindset“, eine digitale Denkweise, sei also aufgrund seiner Erfahrungen in der Lage, mit dem Thema Digitalisierung umzugehen. Das Medienhaus bringe auch eine globale Perspektive und zugleich starke Unterstützung vor Ort in das Unternehmen. „Und was für uns am allerwichtigsten ist: Bertelsmann denkt langfristig und engagiert sich langfristig“, betont Alexandre Santille. „Das gibt dem Unternehmen und den Mitarbeitern Planungssicherheit und eine Perspektive.“

Anfang Juni 2015 wurden die Investitionsverträge zwischen dem IME, Bertelsmann und Affero Lab unterzeichnet. Für Santille beginnt damit „ein neues Kapitel in der Geschichte unseres Unternehmens. Ich bin überzeugt, dass wir nun die Entwicklung von Affero Lab gemeinsam mit unseren neuen Partnern beschleunigen werden, insbesondere mit neuen digitalen Angeboten und einer Expansion der Verticals. Das wird viel Arbeit, aber wird uns auch viel Spaß machen.“

Education@Bertelsmann
Sieben Geschichten über neue Geschäfte
What's Your Story?
Teil 3

Impressum

Herausgeber:

Bertelsmann SE & Co. KGaA,
Gütersloh

Verantwortlich:

Karin Schlautmann

Redaktion:

Markus Harbaum, Markus Laß,
Jan Witt

Fotos:

Afferro Lab, Martin Brockhoff, Corbis,
Inter IKEA Systems B.V., Jeremiah
Jimeno (Jeravicious Digital Media),
Tom Johnson (Synergis), Lisa Michael,
Kai Uwe Oesterhelweg

Gestaltung:

Medienfabrik Gütersloh:
Phil Stauffer (CD), Jan Gläser (AD),
Claudia Kuhn, Frank Wellenbrink,
Kathrin Mocek (PM)

Kontakt:

Bertelsmann SE & Co. KGaA
Unternehmenskommunikation
Carl-Bertelsmann-Straße 270
33311 Gütersloh
Telefon: 05241 80-2368
E-Mail: benet@bertelsmann.de

September 2015

Bildung bei Bertelsmann

	E-Learning	Hochschulen	Dienstleistungen
GESUNDHEIT		 	
TECHNOLOGIE			
WACHSTUMSREGIONEN		 	

