



KREIS BERGSTRASSE



Metropolregion  
Rhein-Neckar

# KommunalCampus eG

## Geschäftsplan zur Gründung einer Genossenschaft

mit dem Ziel, die Digitalisierungs- und Veränderungskompetenzen auf kommunaler Ebene durch den Aufbau einer modularen internet-basierten Bildungs- und Weiterbildungsplattform zu stärken

### Autoren:

Marco Brunzel | Metropolregion Rhein-Neckar GmbH

Marvin Baldauf | Verband Region Rhein-Neckar

Thomas Wieland | Kreis Bergstraße

Mannheim im September 2020

# Inhaltsverzeichnis

1. Executive Summary .....	3
2. Geschäftsidee .....	4
2.1 Ausgangslage: Globale Trends und regionale Anforderungen sind Treiber für neue Modelle in Aus- und Weiterbildung in öffentlichen Verwaltungen .....	4
2.2 Lösungsvorschlag: Die KommunalCampus eG als Plattform für passgenaue Aus- und Weiterbildungsangebote.....	5
2.3 Funktionale Umsetzung .....	6
2.4 Kapazitätsplanung – Umsatzentwicklung: .....	9
3. Gestaltung des Förderzwecks .....	10
4. Unternehmerteam / Gründungsmitglieder .....	12
5. Satzungen und Geschäftsordnungen .....	12
6. Marketing und Vertrieb .....	13
6.1 Marktanalyse .....	13
6.2 Wettbewerbsanalyse >> Alleinstellungsmerkmal .....	13
6.3 Kundendefinition.....	14
6.4 Marketingstrategie.....	14
7. Organisation und Personal (Geschäftsbetrieb .....	14
7.1 Personal (hauptamtliche angestellte Kräfte) .....	14
7.2 Erforderliche Geschäftsausstattung .....	14
8. Planung für die ersten Geschäftsjahre .....	14
9. Risikoabschätzung und Absicherungsstrategie .....	15
10. Finanzierung.....	16

# 1. Executive Summary

Die Gesellschaft befindet sich im digitalen Wandel und BürgerInnen und Unternehmen erwarten auch von der öffentlichen Verwaltung zunehmend ebenso nutzerfreundliche wie sichere digitale Angebote. Gleichzeitig lassen sich mit den neuen Technologien administrative Prozesse immer besser unterstützen, Organisationsstrukturen flexibilisieren und MitarbeiterInnen entlasten. Die aktuelle Corona-Pandemie wirkt auf diese Entwicklung beschleunigend: BürgerInnen können gegenwärtig die Rathäuser oftmals nicht persönlich aufsuchen und gleichzeitig sind in den Verwaltungen viele MitarbeiterInnen angehalten von zu Hause aus zu arbeiten.

Der angelaufene Transformationsprozess trifft die Verwaltungen an vielen Stellen, vor allem auf kommunaler Ebene. Bund und Länder haben die digitale Zusammenarbeit in und mit der öffentlichen Verwaltung durch entsprechende E-Government Gesetze (EGovG, HEGovG, Onlinezugangsgesetz) in den letzten Jahren deutlich forciert. Hinzu kommt, dass der Öffentliche Dienst auch in Bezug auf den demographischen Wandel vor enormen Herausforderungen steht. Bis 2030 werden mehr als 1,2 Millionen Beschäftigte altersbedingt aus dem Öffentlichen Dienst ausscheiden. Bis 2040 sind es mehr als 2,6 Millionen. Dies entspricht knapp 60 Prozent aller MitarbeiterInnen. Um diesen enormen personellen Aderlass kompensieren zu können, muss sich der Öffentliche Dienst als Arbeitgeber neu erfinden und zudem zielgerichteter als bisher eigene Fachkräfte entwickeln.<sup>1</sup>

Die kommunalen Verwaltungen verfügen bislang nicht über ausreichend digitale und prozessuale Kompetenzen, um die aktuellen und zukünftigen Anforderungen zu erfüllen. Die bisherigen Fort- und Weiterbildungsangebote können diese Lücke nicht schließen. Es fehlt vor allem an bedarfsorientierten Angeboten für den Aufbau digitaler und methodischer Kompetenzen bei den MitarbeiterInnen, die bereits seit vielen Jahren im Dienst sind und im Transformationsprozess zwingend mitgenommen werden müssen.

Die zu gründende Genossenschaft KommunalCampus plant den Aufbau und Betrieb einer Plattform, die Bildungsanbieter und kommunale Verwaltungen zusammenbringt. Auf dieser Plattform sollen modulare Weiterbildungsangebote exakt auf die Bedarfe der MitarbeiterInnen der Kommunalverwaltungen ausgerichtet werden. Diese Bedarfe werden anhand der generellen Herausforderungen für die Verwaltung im digitalen Transformationsprozess, den spezifischen Herausforderungen aus ihrem Tätigkeitsprofil sowie den bereits vorhandenen persönlichen Kompetenzen ermittelt. Durch die Einbindung zahlreicher Bildungsanbieter wird ein breites Angebot geschaffen, aus dem ein optimales Weiterbildungsprogramm für jede einzelne MitarbeiterIn erstellt werden kann. Die MitarbeiterInnen werden durch neue digitale und methodische Kompetenzen gestärkt, was im Transformationsprozesses nachweislich zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt. Die Arbeitgeber erhalten zudem qualitätsgesicherte, standardisierte und untereinander vergleichbare Bildungsangebote auf einer Plattform.

In der Genossenschaft werden unterschiedliche Akteure Mitglieder und können somit die unterschiedlichen Interessen und Anforderungen an die Plattform einbringen. Die Plattform startet mit einem Pilotprojekt in der Metropolregion Rhein-Neckar und nutzt damit die einzigartige Struktur der länderübergreifenden Zusammenarbeit für den Praxistest zur Verbesserung digitaler Kompetenzen auf kommunaler Ebene. Das im Folgenden skizzierte Vorhaben steht zudem im Einklang mit verschiedenen Beschlüssen des IT-Planungsrats sowie fachlichen Empfehlungen auf Arbeitsebene<sup>2</sup>. Zugleich bildet das geplante Vorhaben einen wichtigen fachlichen Baustein für die bereits verabredete aktive Mitwirkung der Metropolregion Rhein-Neckar als kommunaler/regionaler Partner in dem von Land Hessen federführend gesteuerten Projekt „eGovCampus“ des IT-Planungsrats. Überdies ist die Projektskizze auch als ein bundesweit ausgerichtetes Handlungsvorschlag zu verstehen, eine modulare Weiterbildungsplattform für die kommunale Ebene in Deutschland aufzubauen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019 (<https://www.nachwuchsbarometer-oeffentlicher-dienst.de/>)

<sup>2</sup> z.B. Bergsträsser Empfehlungen vom 09.09.2019

## 2. Geschäftsidee

### 2.1 Ausgangslage: Globale Trends und regionale Anforderungen sind Treiber für neue Modelle in Aus- und Weiterbildung in öffentlichen Verwaltungen

Der globale Trendradar für den Bereich Aus- und Weiterbildung<sup>3</sup> sowie der Themenradar des Behördenspiegels für Digitaltrends in der öffentlichen Verwaltung zeigen eindeutig, wie sich die wesentlichen Merkmale der Bildung verändern und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um diesen zu entsprechen:

- **Lebenslanges Lernen:** Bildung wird zu einem lebenslangen Prozess. Bestehende Kompetenzen müssen kontinuierlich weiterentwickelt werden und neue Kompetenzen dazu gewonnen werden, um den sehr dynamischen Veränderungen der Arbeitswelt zu begegnen.
- **Individualisierung / Personalisierung:** In Zukunft werden standardisierte Studiengänge, Ausbildungen oder Weiterbildungen immer weniger nachgefragt. Bildung wird auf jeden Einzelnen, anhand seiner aktuellen Situation sowie seiner Interessen und Bedürfnisse, zugeschnitten. Dazu werden anhand erhobener Daten und Informationen individuelle Profile erstellt, auf deren Grundlage neue Vorschläge für relevante Inhalte und Maßnahmen gemacht werden können.
- **Vergleichbare Angebote:** Angebote verschiedener Bildungsanbieter müssen sich dem Wettbewerb stellen. Ähnlich wie in anderen Bereichen, werden sich die Bildungsangebote verschiedener Anbieter modulalisieren und auf internetbasierten Plattformen kumulieren. Angebote werden transparenter und kombinierbar.
- **Orts- und zeitunabhängig:** Bildung ist nicht mehr an einen Ort oder feste Zeiten gebunden. Bildung ist über E-Learning Angebote nahezu überall und zu jederzeit verfügbar
- **Zukunftskompetenzen:** Digitale Souveränität, Künstliche Intelligenz sowie Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft sind Zukunftsthemen, welche sich laut des Themenradars des Behördenspiegels sehr schnell weiterentwickeln werden. Die dafür erforderlichen Themen und Kompetenzen müssen bereits heute in den öffentlichen Verwaltungen entwickelt werden, damit sie in Zukunft verfügbar sind.<sup>4</sup>

Die globalen Trends liefern einen deutlichen Hinweis darauf, dass die aktuellen Bildungskonzepte im Bereich der kommunalen Verwaltung inhaltlich und methodisch nicht mehr zeitgemäß sind.

Darüber hinaus befindet sich die öffentliche Verwaltung mit den E-Government Gesetzen (EGovG) und dem Onlinezugangsgesetz (OZG) in einem umfassenden Transformationsprozess, den es bereits heute und in den kommenden Monaten auf allen föderalen Ebenen und in jeder Verwaltung zu gestalten gilt. Zudem müssen eine Vielzahl fach- und einzelgesetzlicher Regelungen umgesetzt werden (Authentifizierung, Antragsdialoge, Payment, E-Akte, Open Data). Die kommunale Ebene ist verpflichtet diese Vorgaben zu bestimmten Fristen umzusetzen, ohne dass dafür bislang ausreichende Kompetenzen auf Seiten der MitarbeiterInnen vorhanden sind.

In Anbetracht der globalen Trends und der regionalen Anforderungen an Verwaltungen ist es notwendig, jetzt schnell zu reagieren, kreative Bildungsangebote zu schaffen und die MitarbeiterInnen der kommunalen Verwaltungen mit den entsprechenden Kompetenzen auszustatten, um diese so aktiv in den aktuellen Transformationsprozess der Verwaltungen einbeziehen zu können.

Durch die Herausforderungen des digitalen Wandels ist die Verwaltung auf motivierte, flexible und lernwillige MitarbeiterInnen angewiesen. Aus diesem Grund müssen sowohl für neue als auch für die bestehenden Mitarbeiter flexible und bedarfsorientierte Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten geschaffen werden. Bisherige Fort- und Weiterbildungsangebote im Bereich E-Government / Digitalisierung sowie Projekt- und Changemanagement sind oftmals eingebettet in akademische Studienprogramme und nicht für alle MitarbeiterInnen

---

<sup>3</sup> TRENDONE GmbH / Trendmanager

<sup>4</sup> [http://daten.behoerdenspiegel.eu/ThemenRadar\\_final.pdf](http://daten.behoerdenspiegel.eu/ThemenRadar_final.pdf)

geeignet, bzw. nicht ausreichend an den tatsächlichen Anforderungen in der täglichen Arbeit ausgerichtet. Es gibt nur wenige Möglichkeiten, um MitarbeiterInnen die aktuellen Themen der Digitalisierung von E-Akte, über Prozessmanagement bis hin zur OZG-Umsetzung, aber auch der agilen Führung oder dem Change-Management arbeitsortsnah qualifiziert zu vermitteln.

Die Analyse des Gründungsteams der Genossenschaft KommunalCampus zeigt, dass es bislang deutschlandweit weder in Qualität, noch in Quantität relevante Aus- und Weiterbildungsangebote für den Aufbau notwendiger Kompetenzen auf Ebene der kommunalen VerwaltungsmitarbeiterInnen gibt. Damit die Verwaltung langfristig handlungsfähig bleibt und auch unter dem Stichwort der persönlichen Weiterentwicklung der Arbeitnehmer mit der Wirtschaft wettbewerbsfähig ist, müssen daher kurzfristig qualifizierte Angebote zur Aus- und Fortbildung konzipiert und geschaffen werden, um den Erwerb von Digitalisierungskompetenzen zu fördern.

In einer gemeinsamen Sitzung des Arbeitskreises IT und E-Government der kommunalen Spitzenverbände Hessen sowie des Arbeitskreis E-Government der Metropolregion Rhein-Neckar<sup>5</sup> wurde auf die Notwendigkeit zur deutlichen Verbesserung des Weiterbildungsangebotes hingewiesen. Auf Arbeitsebene wurden die „Bergsträßer Empfehlungen“ ausgesprochen, welche u.a. den Aufbau einer interkommunalen Bildungs- und Weiterbildungsplattform beinhalten:

*„Die beiden Arbeitskreise [...] formulieren folgende grundsätzliche gemeinsame Empfehlungen, die an den Bund und die Länder adressiert sind: Den [...] länderübergreifenden (Baden-Württemberg, Hessen, Rheinland-Pfalz) Aufbau einer Akademie zur Fort- und Weiterbildung von Beschäftigten der kommunalen Ebene auf Grundlage des Beschlusses 2014/27 des IT-Planungsrates im „Innovations- und Erprobungsraum“ Metropolregion Rhein-Neckar. Die finanzielle Anschubförderung durch das Land Hessen als Themenpate, exemplarisch mit der Einrichtung eines Koordinierungsbüros auf Ebene des Erprobungsraums im hessischen Teil der Metropolregion Rhein-Neckar.“*

Entsprechend dieser Empfehlung befasste sich auch der Lenkungskreis des Modellvorhabens "Kooperatives E-Government in föderalen Strukturen" (CDO/CIO's der Länder BW, HE und RLP) am 19.12.2019 mit dieser Thematik und beauftragte die MRN GmbH mit der Erarbeitung eines tragfähigen Konzepts zum Aufbau einer Plattform in der Rechtsform einer Genossenschaft.

## 2.2 Lösungsvorschlag: Die KommunalCampus eG als Plattform für passgenaue Aus- und Weiterbildungsangebote

Die Metropolregion Rhein-Neckar hat sich das Ziel gesetzt, mit dem KommunalCampus ein umfassendes Fort- und Weiterbildungsangebot für den bedarfsgerechten Erwerb von Kompetenzen zur Digitalisierung, Projekt- und Changemanagement in der öffentlichen Verwaltung zu entwickeln. Ziel ist es, mit der Konzeption und modellhaften Umsetzung des KommunalCampus eine grundsätzlich deutschlandweit übertragbare bzw. skalierbare Plattform zu entwickeln, die ein bedarfsgerechtes, modulbasiertes Fort- und Weiterbildungsangebot für die kommunale Ebene der öffentlichen Verwaltung zur Verfügung stellt. Auf der Plattform werden die individualisierten Bedarfe der einzelnen Teilnehmer mit vorhandenen Angeboten der Bildungsanbieter, wie zum Beispiel der Universitäten und Hochschulen oder auch der Industrie- und Handelskammern, zusammengebracht. Damit werden die Angebote erstmals über eine gemeinsame Plattform gebündelt und so für die Mitarbeiter der kommunalen Verwaltung erschlossen.

Die zu gründende Genossenschaft kommt damit dem Förderzweck – für alle Mitglieder einen Nutzen zu stiften – nach. Die Verwaltungen profitieren von einem einmaligen und passgenauen Bildungsangebot für ihre

---

<sup>5</sup> Die Arbeitskreise haben beratenden Charakter, bei den Empfehlungen handelt es sich um einen auf Arbeitsebene beschlossenen Protokollanhang

MitarbeiterInnen, die Bildungsanbieter erhalten einen breiten Zugang zu einer neuen Zielgruppe und die unterstützenden Akteure aus den Erfahrungen in der Zusammenarbeit wertvolle Erkenntnisse für andere Vorhaben ziehen.

Die Genossenschaft zeichnet sich insbesondere durch ein bislang einmaliges Plattformmodell im Bereich der Fort- und Weiterbildung im Bereich der Verwaltung aus:

Kern des Plattformmodells ist es, das Angebot unterschiedlicher Bildungsanbieter mit den spezifischen Anforderungen der Kommunen bzw. der Verwaltungsmitarbeiter hinsichtlich deren Weiterbildungsbedarfe dynamisch miteinander zu verbinden. Sobald sich die entsprechenden Akteure einbringen, profitieren diese unmittelbar von dieser Zusammenarbeit und ziehen gleichzeitig einen konkreten Mehrwert daraus (siehe Pfeile im unten stehenden Schaubild). Damit wird sichergestellt, dass es auf der Plattform keine Trittbrettfahrer gibt, die zu Lasten der anderen agieren. Die Abbildung 1 zeigt den strukturellen Aufbau der Plattform. Das Plattformmodell ermöglicht es zudem, weitere Stakeholder (Entscheidungsträger auf Bund- und Länderebene, Technologiepartner etc.) gleichberechtigt einzubinden.

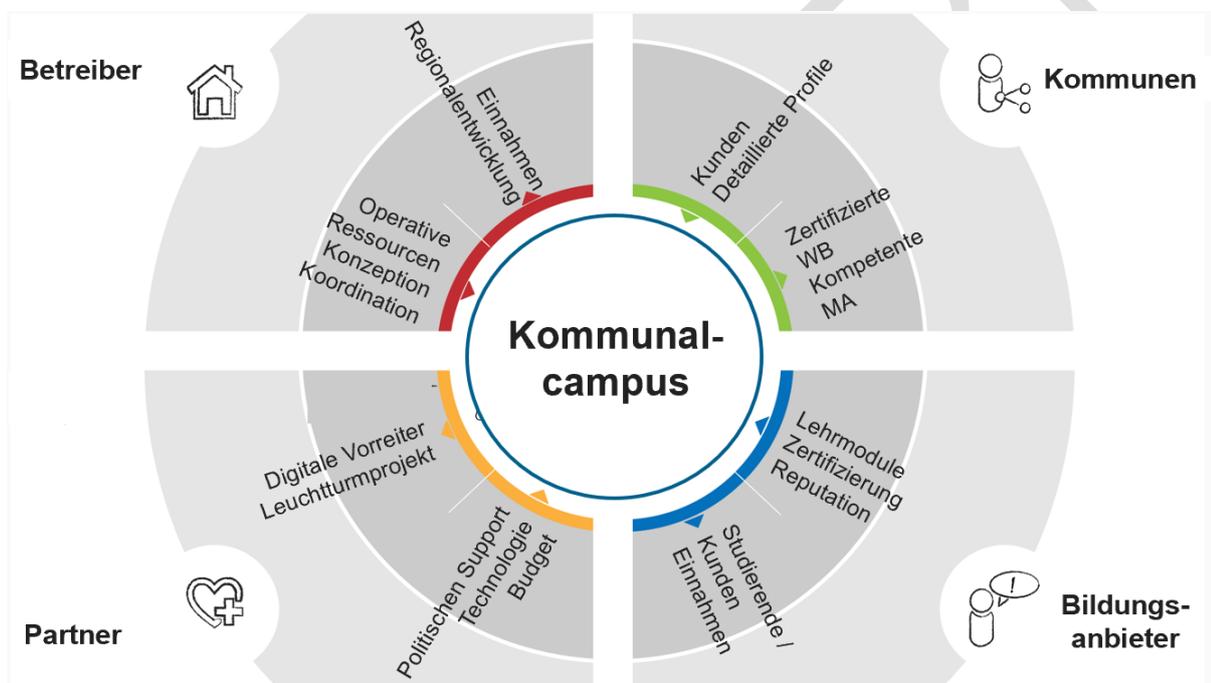


Abbildung 1: Plattformgeschäftsmodell

Der KommunalCampus bietet als zukunftsorientierte Plattform für MitarbeiterInnen kommunaler Verwaltungen maßgeschneiderte Fort- und Weiterbildungsprogramme für den Aufbau digitaler Kompetenzen sowie von Kompetenzen in den Bereichen Projektmanagement, Verwaltungsmodernisierung und Organisationsentwicklung.

## 2.3 Funktionale Umsetzung

Neben der inhaltlichen und organisatorischen Komponente verfolgt die Plattform KommunalCampus auch technologisch ein zukunftsweisendes Konzept. Ziel ist einen maximalen Individualisierungsgrad in der Passgenauigkeit des Angebots mit Hilfe digitaler Technologie so automatisiert wie möglich hinzubekommen.

Der KommunalCampus basiert auf drei zentralen funktionalen Bausteinen:

- (1) **Lernplattform:** Eine personalisierbare Lernplattform bildet die technische Basisarchitektur für die Anlage einer dynamischen Bibliothek von modularen Bildungsinhalten, bestehend aus verschiedenen standardisierten Teilbausteinen und Elementen. Ein Lernmodul besteht zu unterschiedlichen Teilen aus Online- und Offline-Elementen. Deren Zusammenwirken ist in Abbildung 2 in schematischer Form dargestellt.

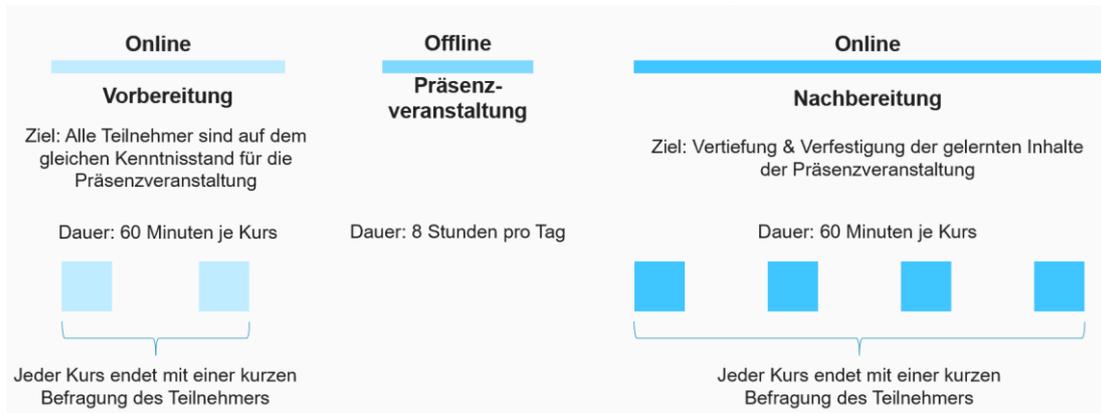


Abbildung 2: Zusammenwirken von Online- und Offline Elementen der Lernplattform

Abgeschlossen wird ein Weiterbildungsmodul über einen Leistungsnachweis. Dieser kann, je nach Modul, sowohl als interaktive Online-Anwendung, als auch als Präsenzveranstaltung stattfinden. Der Leistungsnachweis kann zum Beispiel in drei Stufen gegliedert werden:

- **Teilnahmebestätigung:** Die Teilnahmebestätigung erhalten alle, die mindestens 50 % der Lerninhalte angesehen haben.
- **Teilnahmebestätigung mit Punktzahlen:** Die Teilnahmebestätigung erhalten alle, die mindestens 50 % der Punkte für die wöchentlichen Hausaufgaben und die Abschlussprüfung erzielt haben. TeilnehmerInnen, die ein Zeugnis erhalten, bekommen automatisch auch eine Teilnahmebescheinigung.
- **Teilnahmebestätigung mit Zertifikat:** Ein qualifiziertes Zertifikat erhalten die Teilnehmer, welche der Online-Aufsicht während der Hausaufgaben und der Abschlussprüfung via Webcam zugestimmt haben. Mit dem Erwerb des Zertifikats erhalten die Teilnehmer zusätzlich das Zeugnis und die Teilnahmebestätigung, sofern diese die Anforderungen dafür erfüllt haben (Mindestpunktzahl bzw. Mindestbeteiligung am Kurs). Für ein qualifiziertes Zertifikat können ECTS-Punkte vergeben werden.<sup>6</sup>

Die **Online-Elemente** bilden die Grundlage für die Vor- und Nachbereitung der Präsenzveranstaltungen. Für den KommunalCampus sollen die Online-Elemente als Massive Open Online Courses (MOOC) ausgestaltet werden. MOOCs bieten eine der innovativsten Lernformen: Frei über das Internet können NutzerInnen auf didaktisch aufbereitete multimediale Kursmaterialien zugreifen und mittels Social Media und Chatfunktionen im engen Austausch mit den anderen KursteilnehmerInnen lernen:

- Der KommunalCampus plant Module mittels Lernvideos, interaktiven Selbsttest, Tutorials, praktischen Übungen und Hausaufgaben über das Internet anzubieten.
- Alle Materialien sollen von jedem Gerät mit Internet-Zugang abgerufen werden können, ob Desktop, Laptop, Smartphone oder Tablet.
- Die Online-Elemente ermöglichen es den Teilnehmern, in einer großen virtuellen Lerngemeinschaft mit anderen NutzerInnen zu lernen. Lebendige Diskussionsforen und virtuelle Lerngruppen fördern den Austausch und das kollaborative Lernen.
- Jeder Nutzer soll über ein individuelles, schlankes Dashboard verfügen. Das Dashboard gibt eine Übersicht zu aktuellen, zukünftigen und abgeschlossenen Kursen. Darüber hinaus zeigt es neue Kursempfehlungen. Leistungsnachweise können ebenfalls über das persönliche Dashboard eingesehen werden

<sup>6</sup> [https://open.hpi.de/pages/document\\_types](https://open.hpi.de/pages/document_types)

- Die Nutzer sollen die Möglichkeit haben, ihr persönliches Profil sowie die Einstellungen jederzeit anzupassen.<sup>7</sup>

Durch verbindlich vorgeschaltete Online-Module kann vermieden werden, dass in der **Präsenzveranstaltung** grundlegende theoretische Inhalte wiederholt werden müssen. Der Fokus der Präsenzveranstaltung liegt darauf, das Gelernte praxisnah anzuwenden, sodass sichergestellt wird, dass die Teilnehmer dieses auch in ihrem beruflichen Alltag anwenden. Speziell für die Module zugeschnittene Lernumgebungen und Lehrmethoden spielen für die Präsenzveranstaltungen daher eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund werden die Aus- und Weiterbildungsangebote des KommunalCampus möglichst nicht nur in den normalen Lehrräumen der Bildungsanbieter, sondern vorzugsweise in entsprechend didaktisch passenden Umgebungen (z.B. Innovationslabore und Kreativräume) stattfinden. Dazu soll die Plattform auch für Unternehmen und andere Institutionen (z.B. Forschungseinrichtungen, Event-Locations) geöffnet werden. Die Präsenzveranstaltungen des KommunalCampus sollen in interaktiven Formaten mit Workshopcharakter angeboten werden, darauf wird bereits bei der Modulbeschreibung seitens der Bildungsanbieter geachtet.

Die **Nachbereitungskurse** sollen über einen Zeitraum von 4 – 8 Wochen online stattfinden. Ziel ist, die neuen Kompetenzen auch langfristig in den beruflichen Alltag zu integrieren. Sowohl bei der Vor-, als auch bei der Nachbereitung endet die Vorlesung bzw. das interaktive Modul jeweils mit einer kurzen Befragung des Teilnehmers, um sicherzustellen, dass die Inhalte verstanden worden und um Anregungen für die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung der Module zu erhalten.

- (2) **Benutzerprofile zur Personalisierung der Angebote:** Zur Personalisierung der Angebote kommt dynamischen Benutzerprofilen eine besondere Bedeutung zu. Die Benutzerprofile basieren auf bereits vorhandenen Kompetenzen, persönlichen Interessen und beruflichen Zielen der NutzerInnen. Zudem können die Benutzerprofile mit allgemeinen Anforderungen an digitale Kompetenzen / Projektkompetenzen (externe Marktsicht) sowie spezifischen Anforderungen aus den jeweiligen Tätigkeitsprofilen (interne/kommunale Sicht) angereichert werden. Anhand der daraus resultierenden Informationen und basierend auf den vielfältigen Modulen der verschiedenen Bildungsanbieter kann ein individueller Lehrplan, wie in Abbildung 3 zu sehen, für die NutzerInnen des KommunalCampus automatisiert erstellt werden. Die Verarbeitung der personenbezogenen Daten erfolgt ausschließlich auf der Plattform und wird auch nicht an Dritte weitergegeben, gemäß den DSGVO-Vorschriften.

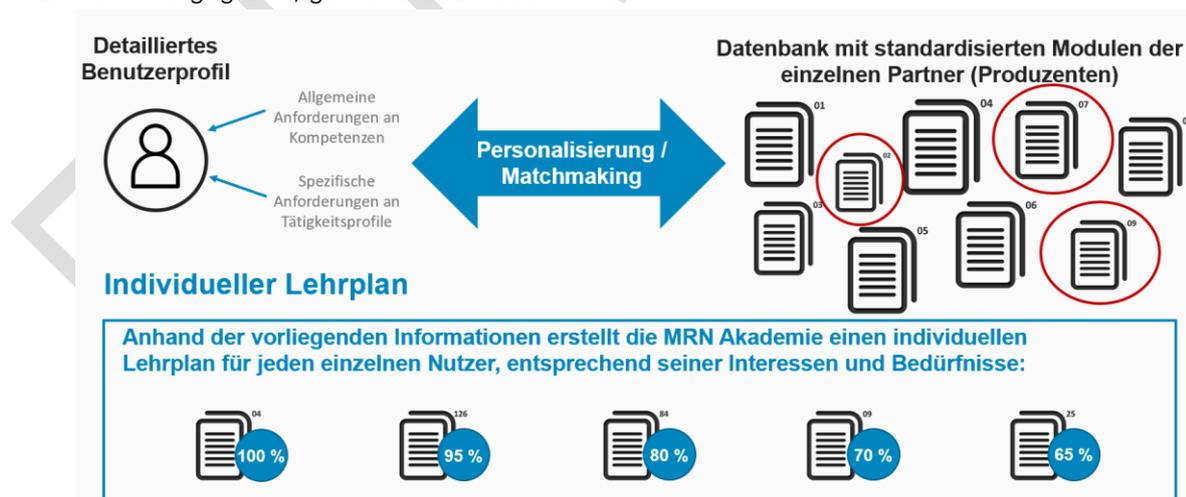


Abbildung 3: Grundprinzip eines individualisierten Lehrplans

Der individuelle Lehrplan wird regelmäßig aktualisiert. Auslöser für eine Aktualisierung des Lehrplans sind: neue Kursangebote, Änderungen im Benutzerprofil sowie abgeschlossene Module, wodurch sich

<sup>7</sup> <https://open.hpi.de/pages/about>

der Kenntnisstand bzw. das Kompetenzprofil des Nutzers ändert. Diese technischen Funktionen ermöglichen es – auf Basis entsprechender Einwilligungen - auch Bildungsanbietern ggf. mit konkreten Angeboten auf NutzerInnen zu zugehen.

- (3) **Automatisierung der Prozesse:** Zur Realisierung der genannten Funktionen der Plattform sollen Schritt für Schritt zeitgemäße und neue Technologien eingesetzt und kontinuierlich optimiert werden. Ziel ist es, den Automatisierungsgrad, vor allem bei der Auswertung und Aktualisierung der Profile schrittweise zu erhöhen und die mit der Zeit kontinuierlich wachsenden Datenmengen stets performant zu verarbeiten. Zudem sind innovative Technologien, wie z.B. ein KI-Basierter Chatbot zur Erstellung der Benutzerprofile oder ein Algorithmus zur Identifizierung relevanter Module denkbar.

#### Als wesentliche Nutzenaspekte sind hervorzuheben:

Die Kommunen (als Konsumenten) profitieren in vielerlei Hinsicht von dem Angebot. Vor allem die Gewissheit, den Mitarbeitern genau das Programm anzubieten, welches ihnen auch in der eigenen Tätigkeit unmittelbar weiterhilft, bringt einen großen Mehrwert. Gleichzeitig ermöglicht die Kombination aus Online- und Präsenzveranstaltungen eine bedarfsgerechte Planung des Weiterbildungseinsatzes, sodass die Kommunen weniger auf die Anwesenheit ihrer MitarbeiterInnen verzichten müssen. Und schließlich führen verbesserte individuelle Kompetenzen sowie Lernerfolge in den relevanten Bereichen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und wirken damit langfristig auf eine positive Mitarbeiterentwicklung hin. Darüber hinaus stehen auch die Verwaltungen untereinander und vor allem mit der Wirtschaft im Wettbewerb um Fachkräfte. Attraktive Aus- und Weiterbildungsangebote können an dieser Stelle einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil liefern.

Das Grundprinzip eines Plattformgeschäftsmodells ist, unter Einsatz verschiedener Technologien, Menschen, Organisationen und Ressourcen in einem interaktiven digitalen Ökosystem zu vernetzen. Dabei steht der effiziente Austausch von Daten und Gütern/Dienstleistungen im Mittelpunkt. Konkret besteht ein Plattformgeschäftsmodell aus vier Ebenen bzw. Perspektiven: der Stakeholderperspektive, dem Wertversprechen, der Wertvermittlung sowie den Schlüsselkomponenten. Ein solches auf modernen Internet-Technologien basierendes Modell bietet die ideale Struktur, um Angebot und Nachfrage im Bereich modularer kommunaler Weiterbildungsbausteine optimal miteinander zu verknüpfen und ist zudem vor allem hinsichtlich der einzubindenden Partner sehr flexibel.

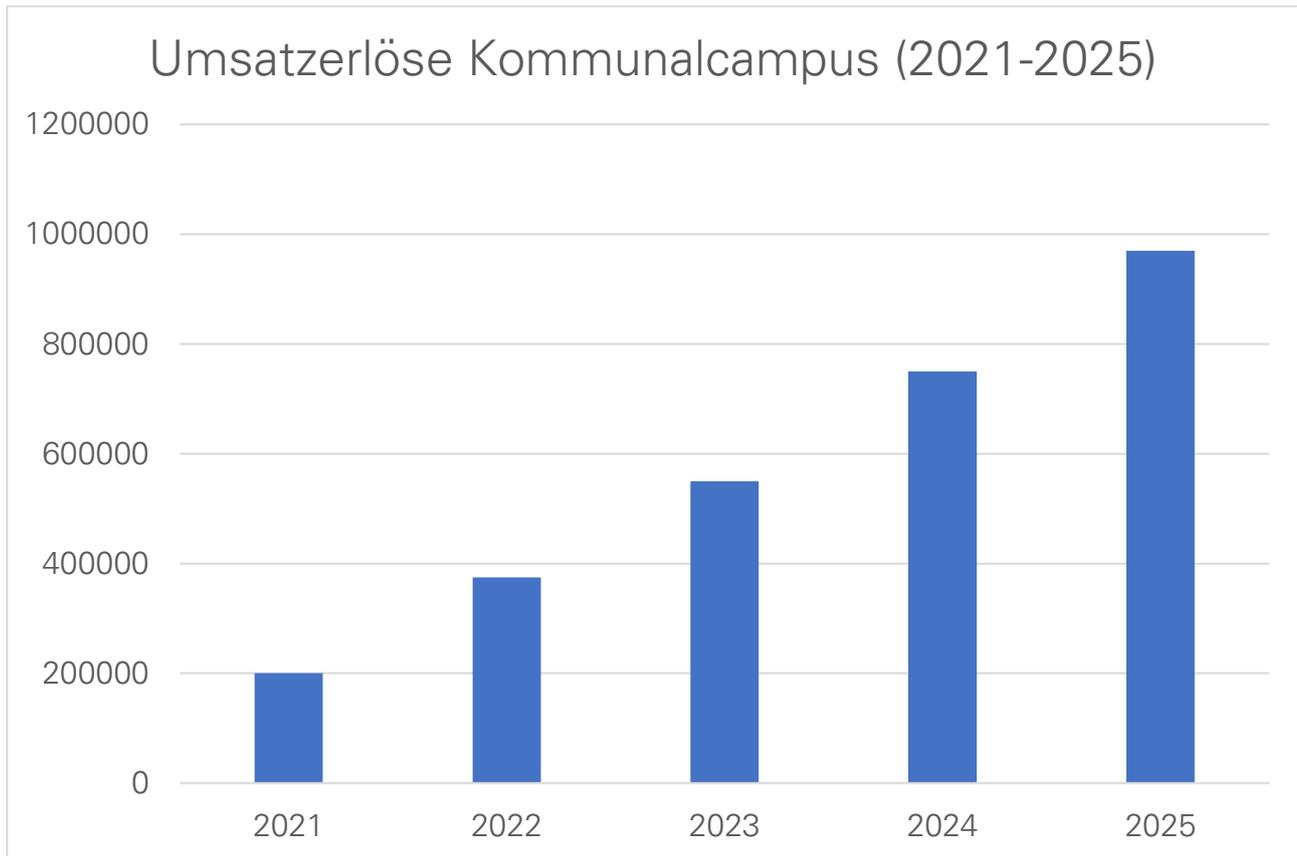
Die Rechtsform der Genossenschaft unterstützt die Zielsetzung des Plattformgeschäftsmodells optimal und stiftet damit für alle Mitglieder einen großen Nutzen.

## **2.4 Kapazitätsplanung – Umsatzentwicklung:**

Der KommunalCampus zielt darauf ab, einen aktuell sehr dringenden Bedarf im Bereich der Fort- und Weiterbildung auf der kommunalen Ebene zu decken: Die gesellschaftliche Entwicklung und die gesetzlichen Rahmenbedingungen verlangen von den Kommunen und ihren MitarbeiterInnen zunehmend digitale Kompetenzen sowie Fähigkeiten im Projekt- und Changemanagement. Mit diesen Herausforderungen sehen sich aktuell alle rund 12.000 Kommunen in Deutschland in gleicher Weise direkt konfrontiert.

Zur Gründung der KommunalCampus eG soll die **Finanzierung der Aufbauphase über Förderung und Gründungspartner sichergestellt werden**. Aufgrund der konkreten Effekte, die sich allein durch die bereits involvierten Praxispartner der Pilotphase ergeben, werden von einer Anschubfinanzierung bereits Partner aus allen drei Bundesländern der Pilotregion profitieren. Zudem erwarten wir von Seiten anderer Bundesländer und Kommunen bereits kurz nach dem Projektstart eine erhöhte Nachfrage und weitere konkrete Möglichkeiten zur Zusammenarbeit. Ziel sollte es langfristig sein, dass alle MitarbeiterInnen der kommunalen Verwaltungen grundsätzlich Zugang zum KommunalCampus erhalten. Das Plattformmodell ist so strukturiert, dass es sich nach erfolgreicher Anlaufphase beliebig und ohne weiteren Investitionsbedarf sehr einfach auf weitere Regionen/Bundesländer ausrollen lässt. Die Kapazitäten dafür sind vorhanden.

Die Tabelle zeigt die mögliche Umsatzentwicklung in den ersten 5 Jahren:



Die Umsatzprognosen für die kommenden fünf Jahre unterliegen naturgemäß einer gewissen Unsicherheit. Dennoch basieren sie auf validen Annahmen hinsichtlich gebuchter Kurse, Teilnehmern und Partnerkommunen. Die detaillierte Aufschlüsselung der Umsatzprognose entnehmen Sie der Tabelle im Anhang.

### 3. Gestaltung des Förderzwecks

Gemäß der Satzung §2 (1) ist der Zweck der KommunalCampus eG die Förderung seiner Mitglieder. In dem vorliegenden Geschäftsplan teilen sich die Mitglieder in unterschiedliche Akteursgruppen auf, die alle in besonderer Weise durch den Aufbau und Betrieb der Plattform profitieren. Dies wird für die einzelnen Gruppen im folgenden dargestellt:

#### Betreiber

Dem Betreiber kommt in plattformbasierten Organisations- bzw. Geschäftsmodellen eine zentrale Bedeutung zu. Er ist nicht nur Initiator des Vorhabens, sondern profitiert als erster von den neu zu entwickelnden Angeboten. Aus dieser Position hat er maßgeblichen Einfluss auf die inhaltliche und organisatorische Gestaltung der Plattform.

Innerhalb der Metropolregion Rhein-Neckar soll der Fachbereich Digitalisierung und E-Government der MRN GmbH mit der schrittweisen Umsetzung betraut werden. Dazu soll eine entsprechende Projektstruktur auf der Ebene des Erprobungsraums eingerichtet werden. Zudem hat Landrat Christian Engelhardt für den Kreis Bergstraße bereits zugesagt, additiv zur geplanten Förderung durch das Land Hessen, Personalressourcen für ein entsprechendes kommunales Koordinierungsbüro zur Verfügung zu stellen.

Das Projekt wird von Beginn an von einem Beirat begleitet, welcher sowohl die Interessen der Partner vertreten, als auch inhaltlich beratend unterstützen soll. Die Auswahl der VertreterInnen für den Beirat sowie die

Überführung des Beirats in die festen Gremien der Gesellschaft erfolgt im Rahmen des Arbeitspakets 1. Für den Beirat sind VertreterInnen aus allen relevanten Bereichen vorgesehen:

- CIO (Patenschaft des Bundeslandes)
- VertreterInnen von Universitäten, Hochschulen sowie Fachhochschulen aus den drei beteiligten Bundesländern
- VertreterInnen von Kommunalverwaltungen aus den drei beteiligten Bundesländern
- VertreterInnen der Industrie- und Handelskammern
- VertreterInnen der MRN GmbH
- VertreterInnen des VRRN
- VertreterInnen privatwirtschaftlicher Bildungseinrichtungen

#### Bildungsanbieter

Bildungsträger bieten über den KommunalCampus einzelne Weiterbildungsmodule an, wodurch neue Angebote und Formate geschaffen werden. Der Nutzen für die Bildungsanbieter besteht darin, dass sie sich neue Zielgruppen erschließen, die über ihre bestehenden umfassenden Bildungsprogramme nicht erreichbar sind. Zudem treten sie in eine Kooperation mit anderen Bildungsanbietern, was die gemeinsame Wissensgenerierung unterstützt.

Ein Modul ist eine Lehreinheit, die aus einer oder mehreren Lehr- bzw. Lernformaten mit einem gemeinsamen Lernziel (z.B. Vermittlung einzelner Kompetenzen) besteht und sich häufig an Fachthemen orientiert. Ziel ist es, unterschiedliche Module miteinander zu kombinieren, um genau die Kompetenzen zu entwickeln, welche für das Tätigkeitsprofil der MitarbeiterInnen notwendig sind.

Um die Anforderungen an die Module zu überprüfen und deren Qualität zu gewährleisten, werden standardisierte Modulbeschreibungen erstellt. Die Übereinstimmung mit zu definierenden Qualitätskriterien wird durch die vom Betreiber der Plattform aufgebauten Gremien- bzw. Governance-Strukturen realisiert (siehe dazu Partner). Die DHBW Mannheim, die Hochschule für Polizei und Verwaltung Wiesbaden, die sowie die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer haben bereits ihr Interesse und ihre Bereitschaft bekundet an der Entwicklung der Plattform mitzuarbeiten.

#### Partner

Die, seitens der Politik, angeschobenen Transformationsprozesse in der Verwaltung erfordern schnelle und effektive Lösungen. MitarbeiterInnen der kommunalen Verwaltung müssen die Chance bekommen, sich neue Kompetenzen in maßgeschneiderten Modulen praxisnah anzueignen. Der KommunalCampus bietet der Politik die Möglichkeit genau diese Lücke kurzfristig zu schließen. Die Partner der Plattform profitieren in besonderem Maße von dem Angebot, da sie einen maßgeblichen Einfluss auf die inhaltliche Gestaltung haben und damit ihre eigenen Beschäftigten optimal fördern können. Gleichzeitig werden sie in der kommunalen Familie als fortschrittlich wahrgenommen und steigern ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

Ausgehend von den fachlichen Vorgesprächen im Lenkungskreis des Modellvorhabens "Kooperatives E-Government in föderalen Strukturen" (CDO/CIO's der Bundesländer BW, HE, RLP) soll das Vorhaben im Rahmen einer CIO-Patenschaft des Landes Hessen auf den Weg gebracht werden.

Zur strategischen und fachlichen Unterstützung der MRN GmbH beim Aufbau der Plattform soll ein Gründungsbeirat eingesetzt werden, welcher mit Start des Regelbetriebs in den aufzubauenden Gremien eines langfristig angelegten Betreibermodells aufgeht. Neben der Beratung und Unterstützung der MRN GmbH hat der Beirat noch weitere wichtige Funktionen. Der Beirat ist initial für die Qualitätssicherung der angebotenen Module zuständig. Das Qualitätsmanagement dient dazu die Übereinstimmung der Module mit dem vom Beirat erarbeiteten Qualitätskriterien zu überprüfen und stellt so die Vergleichbarkeit der Module sowie die Relevanz der angebotenen Inhalte für den KommunalCampus sicher. Darüber hinaus hat der Beirat die Möglichkeit, entsprechend der Nachfrage der Nutzer, Vorschläge für relevante Themen und Module zu machen und kann sich dafür einsetzen, dass diese mit Inhalten verschiedener Bildungsträger gefüllt werden.

Weitere Partner im Rahmen des KommunalCampus sind ein oder mehrere Technologiepartner. Diese werden im Rahmen der Umsetzung in das Vorhaben einbezogen (siehe Arbeitsplan). Eine erste Marktsondierung wurde bereits vorgenommen.

## 4. Unternehmerteam / Gründungsmitglieder

Organe der Genossenschaft:

### a) Aufsichtsrat

Zusammensetzung:

Landrat Christian Engelhardt  
Landrat Stefan Dallinger  
Bürgermeister Matthias Baaß

Aufgaben: überwacht die Leitung der Genossenschaft, berät den Vorstand, berichtet an die Generalversammlung (vgl. Satzung)

### b) Vorstand

Zusammensetzung: siehe Gründungsprotokoll

Aufgaben: Führung der Genossenschaft, berichtet an den Aufsichtsrat

### c) Generalversammlung (vgl. Satzung)

Gründungsmitglieder:

- Kreis Bergstraße, Landrat Christian Engelhardt
- Kreis Rhein-Neckar, Landrat Stefan Dallinger
- Mannheim, Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz
- Landau, Oberbürgermeister Thomas Hirsch
- Viernheim, Bürgermeister Matthias Baaß
- Verband MRN, Verbandsdirektor Ralph Schlusche

Wir rechnen mit 10 Mitgliedern bis zum Ende des ersten, mit insg. 30 Mitgliedern bis zum Ende des zweiten Geschäftsjahres.

## 5. Satzungen und Geschäftsordnungen

Die Satzung wurde von den Gründungsmitgliedern ausgearbeitet und unterzeichnet. Die vollständige Satzung ist dem Dokument als Anhang beigefügt.

Die Geschäftsordnung für den Vorstand und den Aufsichtsrat werden, nach Bedarf in den jeweiligen Organen erstellt und verabschiedet.

# 6. Marketing und Vertrieb

## 6.1 Marktanalyse

Wie bereits in der Ausgangslage geschildert, ergibt sich zur Fort- und Weiterbildung auf der Ebene kommunaler Verwaltungs-MitarbeiterInnen ein großer Bedarf, der aktuell nicht gedeckt. Die Angebote der Bildungsanbieter sind fast ausschließlich in sich geschlossene Programme, aber keine modularen passgenauen Lösungen. Da die Herausforderungen in ganz Deutschland zum digitalen Wandel in den kommunalen Verwaltungen ähnlich sind, ist von einem Markt mit rund 12.000 Kommunen auszugehen.

Als Erprobungsraum eignet sich die Metropolregion Rhein-Neckar in besonderer Weise. Sie verbindet die drei Bundesländer Baden-Württemberg, Hessen und Rheinland-Pfalz. Dadurch erschließt sie einen Wirtschafts- und Lebensraum mit 2,4 Millionen Menschen, 15 Städten und Landkreisen sowie 150 Kommunen mit rund 50.000 kommunalen Verwaltungsmitarbeitern. Darüber hinaus sind in der Metropolregion Rhein-Neckar eine Vielzahl von Bildungseinrichtungen, Hochschulen und Universitäten angesiedelt, die auch heute schon länderübergreifend mit den Hessischen Bildungseinrichtungen, Instituten, Hochschulen und Universitäten der Metropolregion Frankfurt Rhein-Main kooperieren.

Seit August 2006 kann die Region mit dem „Verband Region Rhein-Neckar“ (VRRN), der „Metropolregion Rhein Neckar GmbH“ (MRN) und dem Verein „Zukunft Metropolregion Rhein-Neckar“ (ZMRN) ein in Deutschland einzigartiges Public-Private-Partnership-Modell vorweisen, das eine gemeinschaftliche Regionalentwicklung von Wirtschaft und Verwaltung ermöglicht. Vor dem Hintergrund der besonderen föderalen Rahmenbedingungen bildet das Thema Verwaltungszusammenarbeit und E-Government seit 2006 ein strategisches Handlungsfeld der Regionalentwicklung.

Aufgrund der besonderen strukturellen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen i.S. des Beschlusses 2014/27 des IT-Planungsrats als Innovations- und Erprobungsraum sowie auch gemäß des speziellen Beschlusses 2019/62 der 30. Sitzung des IT-Planungsrats vom 23.10.2019 zum Thema Aus- und Weiterbildung ist die Metropolregion Rhein-Neckar besonders gut als länderübergreifender Innovations- und Erprobungsraum geeignet.

## 6.2 Wettbewerbsanalyse >> Alleinstellungsmerkmal

Die Besonderheit des KommunalCampus sind die bedarfsorientierten Angebote, die sich an den aktuellen Herausforderungen der kommunalen Verwaltungen orientieren. Dafür werden die Anforderungen aus der (zukünftig angestrebten) Tätigkeit der Mitarbeiter mit ihren individuellen Fähigkeiten und Präferenzen verknüpft. Auf Basis dieser Analyse soll ein modulares Kursprogramm zusammengestellt werden, welches sich aus den Inhalten unterschiedlicher Bildungsanbieter speist und individuell auf alle MitarbeiterInnen zugeschnitten werden kann. Um dabei den Fokus auf genau solche Kompetenzen auszurichten, die die MitarbeiterIn für die Ausübung seiner Tätigkeit tatsächlich benötigt, werden über den KommunalCampus explizit auch kurze Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen angeboten.

Die Plattform übernimmt nicht nur die Aufgabe, das Angebot und die Nachfrage besser zusammenzubringen, sondern sichert gleichzeitig über standardisierte Formatvorlagen die Qualität und Anschlussfähigkeit der angebotenen Module. Darüber hinaus schafft die Plattform den technischen Rahmen zur Verknüpfung von Online- und Offline-Angeboten, was die Flexibilisierung des Kursprogramms weiter erhöht. Für die Bildungsanbieter dürfte die Motivation sehr hoch sein, da sie sich über die Plattform vielfach eine gänzlich neue Zielgruppe erschließen. Aufgrund der dokumentierten Fortbildungshistorie können Bildungsanbieter zudem künftig auch aktiv mit neuen Angeboten auf die jeweiligen Kommunen zugehen.

## 6.3 Kundendefinition

### Kommunen

Die kommunalen Verwaltungen nutzen die Aus- und Weiterbildungsangebote der Plattform und bilden somit die wichtigste Nutzergruppe der Plattform. Konkret richtet sich das Angebot an:

- (1) Die Entscheidungsträger der Personalverwaltung. Der KommunalCampus ermöglicht den Entscheidungsträgern zertifizierte und komprimierte Module (z.B. 2-Tages Module) unterschiedlicher Bildungsanbieter für die MitarbeiterInnen der kommunalen Verwaltung auszuwählen und zu kombinieren.
- (2) MitarbeiterInnen der kommunalen Verwaltung. Als Nutzer der Plattform haben diese die Möglichkeit, entsprechend ihrer persönlichen Bedürfnisse, Interessen und Kenntnisse, individuelle Lehrpläne zu erstellen, welche praxisrelevante digitale Inhalte und Methodenkompetenz vermitteln.

Im Rahmen der Abstimmung von Mitarbeitergesprächen sowie der Festlegung von Karrierepfaden definieren Entscheidungsträger der Personalverwaltung und MitarbeiterInnen der kommunalen Verwaltung gemeinsame Ziele. Die dazu notwendigen Kompetenzen können über die Angebote des KommunalCampus schrittweise entwickelt werden.

## 6.4 Marketingstrategie

Mit der Einbindung der Metropolregion Rhein-Neckar und dem Kreis Bergstraße als Koordinierungsstelle besteht bereits eine enge Beziehung zwischen Anbieter (Kommunalcampus) und Zielgruppe (Mitarbeiter\*Innen der öffentlichen Verwaltung). Dementsprechend erfolgt die Ansprache in der Pilotphase in erster Linie über persönliche Beziehungen sowie die Einbindung der Zielgruppe (in Form der Kommunen) als Mitglieder in die Genossenschaft.

Mit Zunahme der Angebote und Wachstum der Plattform wird auch die Marketingstrategie breiter aufgestellt und neue Kanäle zur Distribution der Angebote eröffnet. Diese Entwicklung beinhaltet sowohl, eine Online Strategie (Social-Media Kanäle, Newsletter), als auch eine Offline-Strategie (Aussteller bei Messen, Vorträge auf Konferenzen und Veranstaltungen, Publikationen in Fachmedien).

# 7. Organisation und Personal (Geschäftsbetrieb)

## 7.1 Personal (hauptamtliche angestellte Kräfte)

Die Personalanforderungen wachsen mit fortschreitender Projektdauer.

Zentrale Einheit in der Gründungsphase ist ein Projektleiter (nach der Gründung = Vorstand), der mit dem Projektmanagement beauftragt ist. Zur Steuerung dieser operativen Einheit agiert das Koordinierungsbüro, das sich in der Gründungsphase aus Vertretern der MRN und dem Kreis Bergstraße zusammensetzt.

Nach der Gründung wird diese Struktur in die operativen Strukturen gemäß der Satzung überführt. Weitere Mitarbeiter für die einzelnen Aufgabenfelder können eingestellt werden. Der Aufsichtsrat übernimmt die Kontrollfunktion.

## 7.2 Erforderliche Geschäftsausstattung

In der Pilotphase wird das Koordinierungsbüro im Landkreis Bergstrasse angesiedelt, sodass die vorhandenen Räumlichkeiten, Möblierung und sofern notwendig IT-Ausrüstung genutzt werden kann. Im weiteren Verlauf werden dann adequate Räumlichkeiten und Ausstattung gesucht.

# 8. Planung für die ersten Geschäftsjahre

Das in diesem Konzept skizzierte Modellvorhaben bildet die Grundlage für die Entwicklung und für eine auf Dauer angelegte Umsetzung des KommunalCampus. Geplant ist, dass sich das Projekt mit dem Übergang in den live-Betrieb finanziell vollständig selbst trägt. Wichtig ist dafür, dass es in der Konzeptions- und Testphase

gelingt, eine sehr gute Grundlage zu schaffen, sodass organisatorisch, technisch und inhaltlich der Echtbetrieb möglichst zeitgleich mit der formalen Gründung der Genossenschaft auch reibungslos beginnen kann.

Aus den Anforderungen der skizzierten Arbeitspakete und dem zu erwartenden Aufwand kalkulieren wir für die Konzeptions- und Testphase einen Finanzierungsrahmen in Höhe von 250.000 EURO. Diese notwendige Anschubfinanzierung für den Zeitraum von Juni 2020 bis Dezember 2021 wird für den strategischen, organisatorischen, technischen und inhaltlichen Aufbau der Plattform benötigt. Die Finanzierung wird durch das Bundesland, welches die Themenpatenschaft für das Projekt KommunalCampus übernimmt, sichergestellt.

Die im Finanzierungsrahmen vorgesehenen Investitionskosten entstehen einmalig. Im laufenden Betrieb werden überwiegend nutzungsabhängige Betriebskosten anfallen, die sich gut kalkulieren und entsprechend umlegen lassen (z.B. Kosten für Module / Dozenten / Räume, wenn Kurse durchgeführt werden). Fixkosten, wie zum Beispiel der Betrieb der Plattform, werden auf die Kursgebühren umgelegt. Die Annahme, dass der KommunalCampus bereits im zweiten Jahr finanziell auf eigenen Beinen steht, beruht auf einer Marktanalyse für Fort- und Weiterbildungsbedarfe und entsprechende Angebote auf kommunaler Ebene. Der digitale Wandel beschleunigt aktuell die Notwendigkeit des Kompetenzaufbaus auf Seiten der Mitarbeiter, sodass das Angebot des KommunalCampus bereits heute auf einen großen und weiter stark steigenden Bedarf trifft.

## 9. Risikoabschätzung und Absicherungsstrategie

**Szenario normal:** Das Angebot des KommunalCampus stößt auf breites Interesse in Region und es finden sich in kurzer Zeit zahlreiche Kommunen, die ihre Mitarbeiter weiterbilden wollen. Dank eines umfangreichen Angebots an Bildungsanbietern können bereits in den ersten 18 Monaten die Schulungen gesteigert werden. Das öffentliche Interesse an dem Thema führt dazu, dass einzelne Kommunen und Landkreise aus ganz Deutschland anfragen und das Programm deutschlandweit wächst.

**Szenario worst-case:** Das Angebot des KommunalCampus stößt nur auf geringes Interesse, da die Beschäftigten in den kommunalen Verwaltungen mit ihren Tätigkeiten voll ausgelastet sind. Die Bildungsanbieter sind nicht bereit, ihr umfangreiches Lehrangebot in passende Module zu bringen und sind weiterhin mehr daran interessiert, ihre kompletten Programme am Markt anzubieten. Dank der hochkarätigen Beteiligung an der Genossenschaft kommt es zum Aufbau eines Fort- und Weiterbildungsangebots, es bleibt aber von wenigen Ausnahmen abgesehen, regional beschränkt.

**Szenario best-case:** Das Angebot des KommunalCampus erfährt eine große Resonanz in der kommunalen Familie. Dank der Präsentation des Pilotprojekts auf Bundesebene und umfangreicher Berichterstattung, sind zum Abschluss der Pilotphase über 200 Landkreise an einer Teilnahme, bzw. Kooperation interessiert. Ergänzend zum Kommunalcampus in der Rhein-Neckar-Region werden regionale Anlaufstellen in allen Bundesländern geschaffen, die die Anbieter und Nutzer Vor-Ort koordiniert.

# 10. Finanzierung

Wie in Kapitel 2.4 Kapazitätsplanung – Umsatzentwicklung ausgeführt sind im folgenden die Umsatzerlöse sowie die zu erwartenden Kosten gegenübergestellt. Die Gewinn- und Verlustrechnung zeigt, dass die Genossenschaft bereits im zweiten Jahr ein positives Ergebnis erzielt. Der Fehlbetrag im ersten Jahr ist vor allem den notwendigen Investitionen zum Aufbau der Plattform geschuldet. Die Liquidität kann durch einen temporären Zugriff auf die Einlage der Genossenschaftsanteile sowie die Förderung des Landes Hessen gesichert werden.

Ein Großteil der Kosten ab dem 2. Jahr stellen die umsatzabhängigen Kosten dar. Dahinter verbergen sich die Kosten für Dozenten, Raum und Catering, diese fallen nur an, sofern Kurse stattfinden.

Gewinn- und Verlustrechnung (5 Jahre)					
	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
<b>GuV (Nettowerte)</b>					
Umsatzerlöse	200.000	375.000	550.000	750.000	970.000
Bestandsveränderungen	0	0	0	0	0
Förderung Hessen	125.000				
<b>Gesamtleistung</b>	<b>325.000</b>	<b>375.000</b>	<b>550.000</b>	<b>750.000</b>	<b>970.000</b>
Materialaufwand	0	0	0	0	0
...dav. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	0	0	0	0	0
...dav. Aufwendungen für bezogene Leistungen	0	0	0	0	0
<b>Rohertrag</b>	<b>325.000</b>	<b>375.000</b>	<b>550.000</b>	<b>750.000</b>	<b>970.000</b>
sonstige betriebliche Erträge					
<b>betriebliches Rohergebnis</b>	<b>325.000</b>	<b>375.000</b>	<b>550.000</b>	<b>750.000</b>	<b>970.000</b>
Personalaufwand	198.000	198.000	252.000	282.000	402.000
Abschreibungen					
sonstige betrieblichen Aufwendungen	136.900	200.000	290.000	371.600	460.600
...davon Raumkosten	6.000	12.000	24.000	24.000	36.000
...davon Versicherungen/Beiträge	3.000	6.000	6.000	6.000	6.000
...davon Kfz Kosten	0	6.000	9.000	9.000	9.000
...davon Reise- und Bewirtungskosten	5.000	4.000	4.400	4.800	5.200
...davon Marketingkosten	15.000	25.000	25.000	25.000	25.000
...davon umsatzabhängige Kosten (Raum, Doze	60.000	112.500	165.000	225.000	291.000
...davon Reparatur/Instandhaltung	600	600	600	600	600
...davon Kommunikation (Telefon, Porto)	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000
...Bürobedarf/Zeitschriften/Bücher	3.300	3.900	6.000	7.200	7.800
...dav. Rechts- und Beratungskosten	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
...technische Betriebskosten	35.000	20.000	40.000	60.000	70.000
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>-9.900</b>	<b>-23.000</b>	<b>8.000</b>	<b>96.400</b>	<b>107.400</b>

Die Personalkostenplanung sieht die Schaffung der notwendigen hauptamtlichen Stellen vor. Dabei wird zunächst von einem hauptamtlichen und einem ehrenamtlichen Vorstand ausgegangen. Weiterhin liegt der Kalkulation die Annahme zu Grunde das viele Tätigkeiten durch externe Dienstleister eingekauft werden können.

Personalkostenplanung (5 Jahre)										
20.10.2020										
	Jahr 1		Jahr 2		Jahr 3		Jahr 4		Jahr 5	
	Anzahl	Kosten								
Vorstand/Geschäftsführung	1,0	120.000,00	1,0	120.000,00	1,0	120.000,00	1,0	120.000,00	2,0	240.000,00
Sekretariat	0,5	24.000,00	0,5	24.000,00	1,0	36.000,00	1,0	36.000,00	1,0	36.000,00
Kundenbetreuung	0,5	30.000,00	0,5	30.000,00	1,0	60.000,00	1,5	90.000,00	1,5	90.000,00
allg. Verwaltung	0,5	24.000,00	0,5	24.000,00	1,0	36.000,00	1,0	36.000,00	1,0	36.000,00
<b>Summe</b>	<b>2,5</b>	<b>198.000,0</b>	<b>2,5</b>	<b>198.000,0</b>	<b>4,0</b>	<b>252.000,0</b>	<b>4,5</b>	<b>282.000,0</b>	<b>5,5</b>	<b>402.000,0</b>

ENTWURF