Internationale Konkurrenz auf dem Markt wissenschaftlicher Weiterbildung

BUSINESS-MODELLE VON MBA-PROGRAMMEN

Andrea Schenker-Wicki / Marco Demont

Nachdem die wissenschaftliche Weiterbildung während vieler Jahre ein Stiefkind sowohl der Universitäten als auch des Weiterbildungsdiskurses war, hat sich dies mit der Umsetzung des Bologna-Prozesses grundlegend geändert. Dies ist im Besonderen im Zusammenhang mit den neu eingerichteten (weiterbildenden) Masterstudiengängen zu sehen, die als Vollzeitprogramme oder auch berufsbegleitend von kontinentaleuropäischen Universitäten und Fachhochschulen angeboten werden und die innerhalb der wissenschaftlichen Weiterbildung zunehmend an Bedeutung gewinnen. In diesem Bereich der Weiterbildung ist die internationale Marktsituation besonders offenkundig. Der vorliegende Text unterscheidet am Beispiel von Executive-MBA-Programmen vier transnationale Business-Modelle für Anbieter solcher Masterstudiengänge. Die Perspektive des Beitrags ist eine schweizerische, aber im Hinblick darauf, dass die Konkurrenz »inländischer« Hochschulen v.a. aus dem angelsächsischen Bereich kommt, auf Deutschland durchaus übertragbar.

Der Bedeutungszuwachs der Masterstudiengänge lässt sich vor allem im Bereich der MBA-Programme (»Master of Business Administration«) beobachten, die sich aufgrund der hohen Zahlungsbereitschaft der Studierenden als lukrative Einnahmequellen für staatliche Ausbildungsstätten erwiesen haben. Das inzwischen größere Angebot ist nicht nur auf die inländischen Universitäten zurückzuführen, sondern auch auf das Auftreten ausländischer Anbieter.

Im Bereich der MBA-Programme sind die englischen, die US-amerikanischen sowie die asiatischen Universitäten führend, die im Vergleich zu den kontinentaleuropäischen Hochschulen auf eine lange Tradition zurückblicken können und ihre Programme mit Erfolg in die ganze Welt exportieren. Die Grundlage für diese Exportmöglichkeit ist die hohe Standardisierung der MBA-Programme, welche es erlaubt, Masterprogramme ohne größere Schwierigkeiten von einem nationalen in einen internationalen Kontext zu übertragen. Im Gegensatz dazu sind die nicht-betriebswirtschaftlichen Masterprogramme in der Regel an nationale Rahmenbedingungen geknüpft, was den Export solcher Programme erschwert und es einem ausländischen Anbieter praktisch verunmöglicht, in den entsprechenden nationalen Markt einzutreten.

Eine jüngst durchgeführte Studie der Universität Bern unterstreicht diese Aussage: Das Weiterbildungsangebot eines Exportlandes muss sich einerseits strukturell in das Beschäftigungssystem des Importlandes einfügen, und andererseits muss im Importland ein konkreter Nutzen vorhanden sein, welcher eine Weiterbildung über das Exportland rechtfertigt. Zudem müssen die Programme kulturunspezifisch sein oder sie müssen ein kulturspezifisches Wissen vermitteln, das einen eigenen Marktwert besitzt (vgl. Weber/Horváth 2005, S. 7f.).

Dazu ein Beispiel: Während das MBA-Programm einer amerikanischen Universität einheimischen Angeboten Konkurrenz macht, ist dies bei den LL.M.-Programmen von Juristen (siehe Kasten) weit weniger der Fall: Das in der Regel speziell auf das US-Rechtssystem ausgerichtete amerikanische Programm kann problemlos auch im

»Verschärfter Wettbewerb«

deutschsprachigen Raum angeboten werden, ohne dabei die Konkurrenzsituation zu verändern. Der Grund dafür besteht darin, dass kaum eine europäische Universität eine juristische

LL.M. ist die Abkürzung für den akademischen Grad »Master of Laws« (lat. *Legum Magister*, wobei LL. die lateinische Art der Abkürzung für den Plural »Rechte« ist). Am häufigsten wird der LL.M. an Universitäten in den englischsprachigen Ländern erworben. Ein LL.M.-Studium dauert in der Regel zwei Semester. Der Inhalt bestimmt sich nach dem Angebot der Universität und den Neigungen des Studierenden. An ausländischen Universitäten liegt der Schwerpunkt meist auf dem jeweiligen Landesrecht, auf Rechtsvergleichung oder internationalem Recht. An inländischen Universitäten wird meistens eine Spezialisierung auf ein bestimmtes Rechtsgebiet angeboten.

Ausbildung anbietet, die auf dem US-Rechtssystem basiert.
Ein weiteres Element, welches in den letzten Jahren im deutschsprachigen Raum zur Verschärfung des Wettbewerbs beigetragen hat, ist die lähmende Konjunktur. Da die MBA-Programme – vor allem im Executive-Bereich – relativ viel kosten, sind sie von der allgemeinen Wirtschaftslage abhängig. So hat in den letzten Jahren die stagnierende Wirtschaft zu einer sinkenden Nachfrage und ersten Konsolidierungen geführt, was den Wettbewerb zusätzlich intensiviert hat. Ging man noch bis vor kurzem davon aus, dass sich die qualifizierten Studierenden vor den Toren der Alma Mater drängen würden – analog den Studierenden in einer Erstausbildung –, so sehen sich die Anbieter zusehends irritiert und müssen – falls sie ihre Programme erfolgreich verkaufen wollen – geeignete Marketingmaßnahmen ergreifen. Dies ist jedoch für die meisten kontinentaleuropäischen Universitäten ein Novum, da sie seit den 1960er Jahren von Studierenden überflutet werden und nie um diese »kämpfen« mussten. Insgesamt rechnet man beispielsweise alleine in der Schweiz mit über 50 verschiedenen Anbietern, die im lukrativen Executive-MBA-Bereich um Marktanteile ringen.

Damit sich die Leser/innen ein Bild machen können, welche Strategien die ausländische Konkurrenz verfolgt und wie die nationalen Programme internationalisiert werden, um mit der ausländischen Konkurrenz Schritt halten zu können, sollen im Folgenden verschiedene Business-Modelle vorgestellt werden, wie sie heute im gesamten deutschsprachigen Raum im Executive-MBA-Bereich angetroffen werden können:

1. Ein ausländisches Programm wird als Gesamtpaket exportiert: Der Titel wird von der ausländischen Universität verliehen. Eine internationale Akkreditierung ist bei den renommierten Programmen vorhanden. Eine nationale Akkreditierung fehlt meist. Weltweit wird dasselbe Programm verkauft. Ein Vorteil dieses Modells liegt in den geringen Reputationsrisiken, da die exportierende Universität von keinem Partner abhängig ist. Mit dieser Strategie können zwar Interessenten aus verschiedenen Kontinenten – je nach Exportland – für dasselbe Weiterbildungsprogramm rekrutiert werden (interessante internationale Studentenschaft), doch besteht die Gefahr, dass sich eine Universität verzettelt. Für die Dozentenschaft ist dieses Modell sehr aufwendig, da viel Teaching im Ausland anfällt. In Deutschland und der Schweiz nahm die Anzahl ausländischer Programme vor allem während der »MBA-Hausse« vor drei bis vier Jahren stark zu. Mit der zunehmenden Konsolidierung des Marktes ist jedoch ein Rückzug zahlreicher ausländischer Anbieter aus dem deutschsprachigen Raum zu verzeichnen.

»Nur wenige Anbieter aus der Top-Liga«

Die nach wie vor existente Konkurrenz beschränkt sich heute auf einige wenige Anbieter aus der Top-Liga. Ein bekanntes Beispiel für das erste Modell ist das Executive-MBA-Programm der Chicago Graduate School of Business. Sie hat je einen Campus in Chicago, London und Singapur und ist mit ihrem Programm weltweit erfolgreich präsent.

http://gsb.uchicago.edu/execmba/index.aspx

2. Ein ausländisches Programm wird in Lizenz an einer inländischen Universität angeboten: In Form einer Kooperation, die einem Franchising-Modell sehr nahe kommt, wird ein Programm angeboten, das stark von der ausländischen Partneruniversität geprägt ist. Entsprechend rekrutiert sich auch ein Großteil der Dozentenschaft aus dem Ausland. Der Titel wird von der ausländischen Universität verliehen. Eine internationale Akkreditierung ist auch in diesem Fall vorhanden und der inländische Partner verfügt in der Regel über ein entsprechendes Gütesiegel aus seinem eigenen Land. Diese Variante führt zwar nicht direkt zu einer Profilierung einer bestimmten Fakultät, doch kann der dadurch erreichte Reputationseffekt durchaus hoch sein. Für eine Hochschule, die ein ausländisches Programm in Form einer Lizenzvereinbarung vermittelt, besteht jedoch auch ein gewisses Reputationsrisiko, das sie nicht beeinflussen kann: die eigene Reputation ist stark an die der ausländischen Universität gekoppelt. Nichtsdestotrotz bestehen auch Vorteile: So profitiert die inländische Universität von zahlreichen Dienstleistungen ihrer Partneruniversität sowie von internationalen Dozenten. Die ausländische Universität ihrerseits kann mit wenig zusätzlichem Aufwand neue Interessenten zu geringen Kosten rekrutieren und expandieren. Nach wie vor nimmt diese Kooperationsform besonders in der Schweiz eine wichtige Rolle ein und stellt entsprechend auch eine ernsthafte Konkurrenz zu den in- und ausländischen Anbietern dar.
In der Schweiz gibt es zwei bekannte Beispiele für das zweite Modell: Das Executive-MBA-Programm der University of Strathclyde (Glasgow/UK) sowie das Executive-MBA-Programm Bern-Rochester (University of Rochester/USA). Während das Strathclyde Executive MBA in der Schweiz von einem privaten Anbieter angeboten wird (Swiss Management Forum), kooperiert die University of Rochester mit der Universität Bern. Es handelt sich aber nicht um ein Dual Degree, sondern um einen MBA-Abschluss der University of Rochester. Die Universität Bern erteilt lediglich ein Zertifikat.

www.strathclyde-mba.ch (Strathclyde Executive MBA)
www.executive-mba.ch (Rochester-Bern Executive MBA)

3. Ein Programm wird zu gleichen Teilen von zwei oder mehr Hochschulinstitutionen angeboten (Business-School-Allianzen), die in unterschiedlichen Ländern oder Kontinenten tätig sind: Die Teilnehmer/innen solcher Programme werden an unterschiedlichen Kursorten weltweit unterrichtet und es wird ein Dual oder gar Triple Degree verliehen, der von allen Institutionen zu genehmigen ist. Eine internationale und/oder nationale Akkreditierung ist bei den Anbietern vorhanden. Diese Variante führt zu einer starken Profilierung einer Fakultät, und die enge Kooperation zwischen verschiedenen Universitäten resp. Fakultäten bietet den Absolvierenden Zugang zu einem großen internationalen Netzwerk. Bei einer solchen Kooperationsform ist die conditio sine qua non, dass die beteiligten Hochschulen hinsichtlich Reputation gleichwertig sind und sowohl von der Scientific Community als auch von den Studierenden und den Medien entsprechend wahrgenommen werden. Durch diese Kooperationsform kann sich ein MBA-Anbieter einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen, läuft aber auch Gefahr, in die Abhängigkeit und (finanzielle) Willkür eines starken ausländischen Partners zu gelangen.
Zwei bekannte Beispiele für das dritte Modell sind in Deutschland die Executive-MBA-Programme der Universität Mannheim und der ESSEC (ESSEC-Mannheim) sowie das Executive-MBA-Programm der Universität Frankfurt a.M. mit der Duke University (Duke Goethe Executive MBA). Beide vergeben ein Dual Degree der beiden Universitäten.

www.fuqua.duke.edu/admin/executive/partnerships/goethe (Duke Goethe Executive MBA)
www.essec-mannheim.com (ESSEC-Mannheim Executive MBA)

4. Ein Programm mit einem eigenständigen Curriculum wird von einer inländischen Universität angeboten: Es wird durch die Einladung renommierter internationaler Dozenten und durch den Einbau von »Site Visits« und »Site Studies« bereichert. Eine internationale und nationale Akkreditierung ist bei den renommierten Anbietern und Programmen vorhanden. Der große Vorteil dieses Business-Modells besteht darin, dass die Abhängigkeit von den ausländischen Partnern sehr gering ist. Das Programm ist und bleibt ein eigenständiges Produkt einer Universität oder Fakultät und eignet sich damit sehr gut zur Profilierung. In der Schweiz zählt das Züricher Executive-MBA-Programm zu diesem Modelltyp. Es verleiht den akademischen Titel »Executive MBA der Universität Zürich« und ist u.a. mit den Kooperationen mit der Yale School of Management (USA) und der Fudan University (China) auch stark international ausgerichtet.

www.emba.unizh.ch

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass im deutschsprachigen Raum vor allem US-amerikanische und englische Universitäten mit MBA-Angeboten nach den in den Punkten 1 bis 3 beschriebenen Business-Modellen arbeiten. Neben der inländischen Konkurrenz, die im deutschsprachigen Raum in den letzten Jahren stark zugenommen hat, ist die ausländische Konkurrenz nach wie vor präsent und bemüht sich, mit ausgeklügelten Markt- und Allianzstrategien Marktanteile zu gewinnen. Obwohl die inländischen MBA-Anbieter mit einem Standortvorteil starten, müssen sie sich sputen, wenn sie sich gegenüber der ausländischen Konkurrenz behaupten wollen, zumal sich der MBA-Markt in einem Konsolidierungsprozess befindet.

Literatur

Weber, K./Horváth, F. (2005): Internationalisierung und Export von universitärer Weiterbildung (Arbeitsbericht 32) Bern (Koordinationsstelle für Weiterbildung Universität Bern)

Abstract
In the area of scientific further education the international market situation is eminently conspicuous. The present text distinguishes with the example of Master Studies (Executive MBA Programme) four business models of foreign providers. (1) A foreign programme is exported as a complete package. (2) A foreign programme is offered with licence at a native national university. (3) Business-School-Alliances: a programme is offered in equal shares of two or more university institutions in different countries. (4) The programme of a national native university is enriched by site visits and site studies of international lecturers. The contribution bears a Swiss perspective, but in respect of hereon that the competition of »native« universities is primarily coming from the Anglo-Saxon area, it is by all means conveyable to Germany.

Prof. Dr. Andrea Schenker-Wicki ist Ordentliche Professorin für BWL und Direktorin der Executive MBA Universität Zürich. Marco Demont, lic.oec.publ., ist Geschäftsführer der Executive MBA.

Kontakt: marco.demont@emba.unizh.ch