

Wo? Wie? Was?

Zur Positionierung von MBA-Studiengängen

//Hanspeter Vietz//Zentrum für Weiterbildung, Universität Augsburg//hanspeter.vietz@zww.uni-augsburg.de//

Ein MBA-Studiengang steht nicht mit allen anderen MBAs im Wettbewerb. Vielmehr zeigt die gewählte Programmstruktur – Voll- oder Teilzeit zusammen mit der eindeutigen inhaltlichen Ausrichtung – auf welches Marktsegment der jeweilige MBA-Studiengang ausgerichtet ist.

Der akademische Grad des Master of Business Administration gibt die Zielgruppe vor: Die Ausbildung richtet sich an Führungskräfte mit Berufserfahrung und akademischer Vorbildung in verschiedenen Fachrichtungen, jedoch nur selten in Betriebswirtschaftslehre. Die Teilnehmer müssen einen hohen finanziellen wie zeitlichen Aufwand auf sich nehmen, um im Rahmen eines MBA-Programms die gewünschte fachliche und persönliche Qualifikation zu einem verantwortlichen Manager und Entscheider zu erreichen.

Programmstruktur

Die Fokussierung erfolgt durch die gewählte Programmstruktur. Der klassische Weg eines Vollzeitstudiums (Fulltime-MBA) kommt für viele potenzielle Nachfrager nicht infrage, da bei dieser Angebotsvariante die (Opportunitäts-)Kosten oft zu hoch sind. Um parallel zur MBA-Weiterbildung nicht auf Einkommen verzichten und den Karriereweg nicht verlassen zu müssen, haben sich berufsbegleitende MBA-Angebote (Parttime-MBA) etabliert. Das Präsenzstudium – das der Idee und Zielsetzung des MBA am ehesten entspricht – wird beim berufsbegleitenden Angebot modular, am Wochenende (Weekend) oder ggf. in Abendkursen (Evening) angeboten. Und diese Festlegung seitens eines Anbieters gibt den Kern-Einzugsbereich der Zielgruppe, also die demografische Marktsegmentierung vor.

Geografisches Marktsegment

Mit der gewählten Programmstruktur (und damit der Erreichbarkeit) in Kombination mit den verwendeten Lehrsprachen definiert ein MBA-Anbieter

den räumlichen Rahmen der Nachfrager – allerdings auch den des Wettbewerbs.

Für einen Anbieter mit Standort in Deutschland gelten folgende geografische Beschränkungen:

- ↪ Fulltime/Englisch = globaler Wettbewerb
- ↪ Parttime-Modular/Englisch = globaler Wettbewerb, eher Europa
- ↪ Parttime-Modular/Deutsch als Lehrsprache = national bzw. deutschsprachige Länder
- ↪ Parttime-Weekend/Deutsch = regional bzw. 3–4 Stunden Radius
- ↪ Parttime-Evening/Deutsch = lokal bzw. 1 Stunde rund um Standort


Die Versuchung ist groß, sich eine möglichst große Zielgruppe zu schaffen. Die Konsequenz liegt jedoch auf der Hand: Je ausgedehnter das anvisierte geografische Marktsegment ist, desto größer ist auch die Konkurrenz, der es sich zu stellen gilt. Das ist eine strategische Entscheidung, die den Grundstein für einen nachhaltigen Erfolg legen kann.

Weitere Faktoren

Eine Vielzahl von hinreichenden und notwendigen Faktoren ist auf institutioneller Ebene – auch im Sinne des Risikomanagements – im Vorfeld abzuwägen. Beispiele hierfür sind Fragen nach vorhandenen und benötigten Ressourcen, strategischem Gesamtziel der eigenen Weiterbildungsaktivitäten, organisatorischer Einbettung/institutioneller Verankerung, Marktpotenzial, Finanzierung, fachlichen Kompetenzen und personeller Umsetzung.

Ist die Analyse gelungen und der realistische Trade-off zwischen Wunsch und Machbarkeit gefunden, wird der Angebotsmarkt bald um einen weiteren MBA-Anbieter reicher sein.

Der MBA Unternehmensführung der Universität Augsburg startete 1999 als Parttime-Weekend-Programm. Diese Struktur definiert zugleich das gewählte geografische Marktsegment: der mittel- und süddeutsche Raum, der Norden Österreichs




und der Schweiz. Wurde dieser räumliche Zielgruppenbereich 1999 noch von ungefähr vier Anbietern mit einem ähnlichen Produkt abgedeckt, haben potenzielle MBA-Teilnehmer mit einer Präferenz für die Parttime-Weekend-Variante heute die Qual der Wahl zwischen einer Vielzahl von Anbietern.

Angebotsdschungel

Der MBA-Markt stellt sich für Interessenten sehr intransparent dar. Die Fülle der MBA-Anbieter aller Couleur verwirrt und die Angebote selbst sind anhand der gegebenen Versprechen und Behauptungen oft schwer zu vergleichen. Die Vergleichsfaktoren für Nachfrager sind vielfältig, beziehen sich aber in erster Linie auf messbare Kriterien wie z. B. inhaltliche Ausrichtung, Quantität des Lehrprogramms, Preis, Angebotsstruktur, Dauer, Umsetzungsflexibilität und Infrastruktur.

Schwieriger zu evaluieren sind jedoch die maßgeblichen Faktoren Nachhaltigkeit und Qualität und deren (Sub-)Indikatoren. Sie erschließen sich nicht auf den ersten Blick und lassen vor allem Interpretationen zu. Diese beiden Faktoren bestimmen jedoch maßgeblich die eigentliche Positionierung eines MBA-Programms. Beispiele hierfür sind:

- Nachhaltigkeit des Programms: Historie und Entwicklung, über die Jahre durchgängiges Angebot, Flexibilität und Schnelligkeit auf Umweltgegebenheiten zu reagieren, Stakeholder-Commitment und -Unterstützung, professionelles Management, gesicherte Finanzierung, strategische Ausrichtung, zielführende Organisationsstruktur, gesamtorganisatorische Einbettung/institutionelle Verankerung, funktionierendes Risikomanagement, eigene Faculty etc.
- Qualität des Programms: Erfahrung, internationale Ausrichtung, Teilnehmerauswahl und -zusammensetzung, Abbruch- und Failure-Rate, professionelles Management, Serviceorientierung, Zufriedenheit ▶



der Teilnehmer, externe Qualitätszuweisungen (Akkreditierungen), Alumnipool und -netzwerk etc.

Letztlich müssen sich die Nachfrager selbst ein Bild von der Wertigkeit eines Programms machen. Es gilt Indizien zu sammeln und zu bewerten, um diese schwierige und mit einem hohen Zeit- und Kostenaufwand verbundene Entscheidung abzusichern.

Klare Marktposition schafft Transparenz

Jetzt spätestens trennt sich die Spreu vom Weizen und die wirklich guten Anbieter im Markt sind im Vorteil. Sie haben sich klar positioniert und gezielt individuelle Stärken und Qualitäten geschaffen, wodurch sich das MBA-Programm deutlich und positiv von anderen unterscheidet. Im Idealfall werden diese Stärken zum klassischen Alleinstellungsmerkmal (USP) in der Peergroup (alle Anbieter mit der gleichen Programmstruktur), wie höchster Internationalisierungsgrad, größte Erfahrung, höchste Qualität und Auszeichnungen.

Die erfolgreichen Programme unterstützen den Entscheidungsprozess potenzieller Teilnehmer, indem sie Transparenz gewährleisten. Sie weisen klare Indikatoren vor, die die entscheidenden Fragen aus Nachfragersicht zu beantworten helfen:

- Wie ist die Gesamtwertigkeit des MBA-Programms einzuschätzen?
- Welche Qualität wird im Vergleich zu anderen Anbietern geboten?
- Wie gut ist das Preis-Leistungs-Verhältnis?

Erst durch die Beantwortung dieser Fragen ist der Nachfrager in der Lage, seriös Vergleiche zu ziehen, auf der Basis seiner eigenen Präferenzen abzuwägen, zu gewichten und sich für ein Angebot zu entscheiden. Die Einschätzung der Zielgruppe ist letztlich der entscheidende Faktor für eine erfolgreiche, also nachhaltige Positionierung im Wettbewerb. Vor allem dann, wenn die Nachfrage insgesamt nicht unbedingt dem entspricht, was sich die vielen Anbieter wünschen.//