

6 Fallbeispiele: Dynamische Leistungsbeurteilung bei der professionellen Dienstleistung Bildung

Dieses Kapitel beschreibt das empirische Vorgehen und die Ergebnisse der exemplarischen Fallbeispiele.

Ihr Ziel ist es, das wissenschaftliche Verständnis vom Käuferverhalten bei Dienstleistungen um dynamische Aspekte zu erweitern. Im Vordergrund stehen dabei folgende Fragen:

- Wie reduzieren Nachfrager Unsicherheiten beim Kauf von Dienstleistungen in dynamischer Perspektive?⁵¹³ Auf Grund obiger theoretischer Einordnungen ist davon auszugehen, dass Nachfrager bei der Beschaffung und Beurteilung von Dienstleistungen Unsicherheiten respektive Risiken wahrnehmen, Maßnahmen zur Reduzierung ergreifen und sie zu einem möglichst frühen Zeitpunkt auf ein individuell tolerierbares Maß senken. In Abwägung von Kosten-Nutzen-Überlegungen beachten sie dabei den Informationswert einzelner Signale.
- Welche Schwierigkeiten empfinden Nachfrager bei der Beurteilung der Qualität von Dienstleistungen bei Beschaffungsprozessen? Die Theorien der Neuen Institutionenökonomik zeigen die Probleme der Qualitäts- und Verhaltensunsicherheit sowie des Verfügungsrechtetransfers bei integrativer Leistungserstellung auf.
- Wie verringern sie Unsicherheiten? Sowohl die Neue Institutionenökonomik mit der Orientierung an Signalen als auch die Verhaltenswissenschaften mit der Theorie des wahrgenommenen Risikos und der Cue Utilization Theorie zeigen Mechanismen zur Unsicherheitsreduktion auf.
- Lassen sich Strategien der Unsicherheitsreduktion und Qualitätsbeurteilung beobachten? In Symbiose ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Ansätze lassen sich differenzierte Strategien für Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaf-

⁵¹³ Bei der Analyse der dynamischen Leistungsbeurteilung sind die Besonderheiten von Dienstleistungen zu berücksichtigen. Diese umfassen zum einen die integrative Leistungserstellung, welche einen Zeitbezug und die Integration des Nachfragers impliziert, und zum anderen umschließt es den Aspekt des Leistungsbündels, welcher indiziert, dass Dienstleistungen aus einer Vielzahl von Teilleistungen und Leistungseigenschaften bestehen. Den dabei auftretenden Ausstrahlungseffekten ist in besonderer Weise Rechnung zu tragen, um die Dynamik adäquat zu erfassen.

ten deduzieren. In einer Verbundbetrachtung wirken Abwärts- und Paralleleffekte.

- Gibt es "Moments of Truth", welche das Qualitätsempfinden der Nachfrager maßgeblich beeinflussen?⁵¹⁴ Der Nettoinformationswert richtet sich nach den Kosten und Nutzen von Informationen, beide Aspekte sind zu beachten und führen zu "Moments of Truth". Dabei lassen sich durchaus subjektive und situative Unterschiede konstatieren.
- Welche Maßnahmen können Anbieter ergreifen, um die vom Nachfrager empfundene Unsicherheit bei der Beschaffung von Dienstleistungen auf effektive Weise zu reduzieren? Aus den Antworten auf die Forschungsfragen lassen sich Erkenntnisse für Anbieter von Bildungsleistungen ableiten.

6.1 Forschungsdesign

Die empirische Untersuchung dieser Arbeit soll obige Forschungsfragen und Thesen exemplarisch beantworten.⁵¹⁵

Wissenschaftstheoretisch geht es darum, Realität, Theorie und Methoden zur Beantwortung der Forschungsfrage in Einklang zu bringen. Theorien strukturieren und ordnen das Wissen und Denken, sie haben ihr Augenmerk auf dem Allgemeinen in der Fülle der Details und leiten die Forschung.⁵¹⁶ Die Überprüfung der Theorie anhand der Realität vollzieht sich mit Hilfe geeigneter Methoden, welche eine Verbindung zwischen den abstrakten Elementen der Theorie und Realität herstellen. Dabei prägt die Realität die Forschungsfrage und die Forschungsfrage legt die Methode nahe.⁵¹⁷

6.1.1 Grundlegendes zur Methode

Obige Forschungsfrage entspringt einem dynamischen Kontext, zu dem bislang relativ

⁵¹⁴ Siehe hierzu auch Zeithaml: "What service encounters are most responsible for perceptions of service quality? ... What are the key drivers in each service encounter?" Zeithaml (2000), S. 71.

⁵¹⁵ "Für die wissenschaftliche Betrachtungsweise von Realität ist es typisch, dass versucht wird, in sich widerspruchsfreie Systeme von Aussagen, die man unter bestimmten Voraussetzungen als Theorie bezeichnet, aufzustellen, deren Entsprechung zur Realität systematisch überprüft wird bzw. werden kann bzw. werden sollte." Kuß (1987), S. 56.

⁵¹⁶ Vgl. Kaas (2000), S. 57.

⁵¹⁷ Vgl. Bagozzi (1984), S. 11.

wenig bekannt ist. Auf Grund der Konstellation bieten sich Fallbeispiele als Untersuchungsmethode an. Fallbeispiele lehnen sich methodisch eng an Fallstudien an, auf Grund der limitierten Anzahl von Untersuchungsobjekten in den Beispielen dieser Arbeit wird dabei in Abgrenzung zu größer angelegten Fallstudien der Begriff Fallbeispiel verwendet.

Die Fallstudienmethode wie die Fallbeispielmethode fokussieren generell auf "Wie"- und "Warum"-Fragen zu gegenwärtigen Ereignissen und adressieren Prozesse, welche nicht vollständig bekannt sind.⁵¹⁸ Auf die Eignung von Fallstudien zur Erfassung dynamischer Aspekte weist insbesondere Eisenhardt hin "The case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings."⁵¹⁹ Fallstudien können explorativer, beschreibender oder erklärender Natur sein.⁵²⁰

Für sie gibt es keinen einheitlich definierten Forschungsansatz,⁵²¹ vielmehr lassen sich unterschiedlichste Ansätze beobachten, Eisenhardt bringt es auf den Punkt: "In fact, there are probably as many approaches as researchers".⁵²² Fallstudien können auf einem Mix aus qualitativer und quantitativer Evidenz basieren.⁵²³ Sie können Teil einer größeren Studie sein, umgekehrt können sie aber auch andere Methoden inkorporieren.

Für Fallstudien wie für Fallbeispiele gelten, gleichermaßen wie für andere Methoden, die Gütekriterien der Validität und Reliabilität.

6.1.2 Validität und Reliabilität

Die Validität und Reliabilität bestimmen die Qualität empirischer Forschung. Reliabilität liegt vor, wenn das Ergebnis der Messung unabhängig vom einzelnen Messvorgang ist. Validität besteht, wenn gemessen wird, was gemessen werden soll.⁵²⁴ Dabei fungiert die Reliabilität (Verlässlichkeit) als eine notwendige (nicht hinreichende) Voraussetzung der Validität (Gültigkeit). Folgende Grafik visualisiert den Zusammenhang zwi-

⁵¹⁸ Vgl. Leonard-Barton (1990), S. 249; Yin (2003), S. 1.

⁵¹⁹ Eisenhardt (1989), S. 534.

⁵²⁰ Vgl. Yin (2003), S. 3.

⁵²¹ Vgl. Yin (2003), S. 19.

⁵²² Eisenhardt (1989), S. 540.

⁵²³ Vgl. Yin (2003), S. 15.

⁵²⁴ Vgl. Kuß (1987), S. 62f.

schen den Elementen empirischer Forschung.

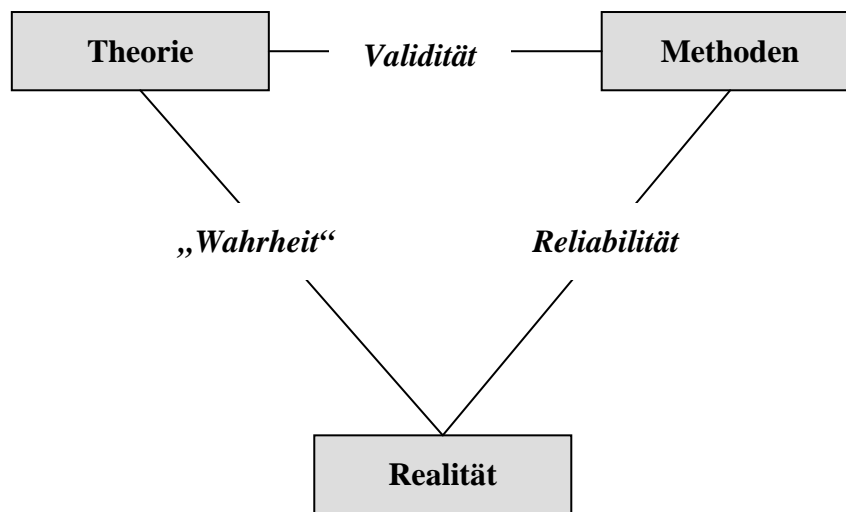


Abbildung 43: Validität und Reliabilität im Forschungsprozess

Quelle: Kuß (1987), S. 63.

Die Validität lässt sich weiter aufschlüsseln in die Konstruktvalidität, die interne und externe Validität.⁵²⁵ Die Konstruktvalidität bezeichnet Situationen, in denen theoretischen Konzepten geeignete Messinstrumente gegenüberstehen und ergo die theoretischen Konstrukte den gemessenen Variablen entsprechen.⁵²⁶ Konstruktvalidität lässt sich bei Fallstudien über eine Verwendung einer Vielzahl von (konvergenten) Quellen ermöglichen. Zu den Quellen zählen Dokumente, Archive, Interviews, direkte Beobachtung, Teilnehmer-Beobachtung und physische Artefakte.⁵²⁷ Durch die Verwendung einer Vielzahl von Quellen wird eine Triangulation verfolgt, welche die Validität fördert "the triangulation made possible by multiple data collection methods provides stronger substantiation of constructs and hypotheses."⁵²⁸

Die Etablierung einer logischen Prozesskette, welche die Verbindung von interessierenden Fragen, gesammelten Daten und Konklusionen expliziert, erhöht ebenfalls die Kon-

⁵²⁵ Vgl. Yin (2003), S. 34ff.

⁵²⁶ Vgl. Kuß (1987), S. 63.

⁵²⁷ Vgl. Yin (2003), S. 83.

⁵²⁸ Eisenhardt (1989), S. 538.

struktvalidität,⁵²⁹ insbesondere dann, wenn im Vorfeld spezifiziert worden ist, welche Elemente einen Wandel herbeiführen.⁵³⁰

Die *interne* Validität ist in den generellen Kontext der Inferenzbildung einzuordnen. Sie beschreibt den Grad der Sicherheit, mit der eine beobachtete Wirkung tatsächlich einer veränderten Variablen zugeschrieben werden kann.⁵³¹

Die *externe* Validität bezieht sich auf die Generalisierbarkeit von Ergebnissen. Sie liegt vor, wenn die festgestellten Zusammenhänge auch in anderen Situationen erwartet werden können.⁵³² Bei Einzelfallstudien lässt sich externe Validität über die Verfolgung ähnlicher Ergebnisse, bei Mehrfallstudien über die Antizipation divergierender Ergebnisse - inklusive der ursächlichen Gründe erreichen.

Die Reliabilität zielt auf eine Minimierung von Fehlern und systematischen Verzerrungen in einer Studie ab. Maßnahmen, die dem entgegenwirken, setzen v. a. an der Transparenz und Dokumentation an. So können z. B. Protokolle und Datenbanken dazu beitragen, andere Personen die Fallstudien jederzeit nachvollziehen zu lassen.⁵³³

Folgende Übersicht fasst die Maßnahmen zur Erreichung von Validität und Reliabilität bei Fallstudien zusammen.

⁵²⁹ Vgl. Yin (2003), S. 83.

⁵³⁰ Vgl. Yin (2003), S. 35.

⁵³¹ Vgl. Böhler (2004), S. 61f.

⁵³² Vgl. Böhler (2004), S. 61.

⁵³³ Vgl. Yin (2003), S. 37.

Anforderung	Maßnahmen bei Fallstudien
Konstruktvalidität	Verwendung einer Vielzahl von Quellen Etablierung einer logischen Evidenzkette
Interne Validität	Identifizierung von Wirkungsbeziehungen Betrachtung alternativer Erklärungen Nutzung logischer Modelle
Externe Validität	Antizipation ähnlicher Ergebnisse in Einzelfallstudien Antizipation divergierender Ergebnisse in Mehrfallstudien
Reliabilität	Nutzung eines Fallstudienprotokolls Entwicklung einer Fallstudien Datenbank

Abbildung 44: Maßnahmen zur Validität und Reliabilität bei Fallstudien

Quelle: in Anlehnung an Yin (2003), S. 34, eigene Übersetzung.

6.1.3 Fallbeispieldesign dieser Arbeit

6.1.3.1 Auswahl der Fälle

Vor dem Hintergrund obiger Anforderungen der Validität und Reliabilität wurde für diese Arbeit ein Ansatz gewählt, der mehrere Untersuchungseinheiten inkorporiert. Die Überlegenheit dieses Ansatzes gegenüber dem Einzelfallansatz ist in der Literatur gut dokumentiert.⁵³⁴ Einzelfälle weisen Grenzen der Generalisierbarkeit auf und beherbergen tendenziell größere systematische Verzerrungen.⁵³⁵ Multiple Fallbeispiele erhöhen in der Regel die externe Validität. Dabei werden die Designs üblicherweise so gewählt, dass die Fälle innerhalb eines Fallbeispiels konvergieren, während sie zwischen Fallbeispielen kontrastieren. Jedes einzelne Fallbeispiel kann durchaus Untereinheiten beherbergen.

Die Auswahl der Fälle in dieser Arbeit erfolgte nicht anhand der klassischen Stichprobentheorie, sondern aufgrund theoretischer Überlegungen. Fälle sind so zu wählen, dass

⁵³⁴ "Among these designs, most multiple-case designs are likely to be stronger than single-case designs." Yin (2003), S. 19. Bzw. "the analytic benefits from having two (or more) cases may be substantial." Yin (2003), S. 53.

⁵³⁵ Vgl. Tversky/Kahnemann (1986).

der interessierende Sachverhalt beobachtbar ist. Das theoretische Vorverständnis soll mit Hilfe der Fälle gegebenenfalls bestätigt, erweitert, verstärkt oder auch widerlegt werden.⁵³⁶ Das Fallbeispiel Unsicherheitsreduktion bei einem etablierten Anbieter wurde einem Fallbeispiel Unsicherheitsreduktion bei einem Newcomer gegenübergestellt. Daraus lassen sich Erkenntnisse über verschiedene Methoden der Unsicherheitsreduktion bei Nachfragern vergleichend darstellen.

6.1.3.2 Datenerhebung und -analyse

Zur Datenerhebung kamen sowohl Interviews mit Befragungen als auch das Sichten von Angebotsmaterialien und weiteren Potenzialfaktoren wie den jeweiligen Räumlichkeiten und Unterrichtsmaterialien zum Einsatz. Die Nutzung einer Vielzahl von Quellen ermöglicht eine Triangulation, welche die Validität erhöht.⁵³⁷ Angesichts der interessierenden Fragestellung, die sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte umfasst, wurden qualitative Interviews mit ergänzenden Befragungen durchgeführt. Denn während sich mit Interviews das "Wie" und "Warum" gut beantworten lässt, so lassen sich mit Befragungen Fragestellungen zu "Wer", "Was", "Wo", "Wie viele" und "Wie viel" besonders gut beantworten.⁵³⁸ Beides zusammen kann zu Synergien führen, denn wo Interviews Hinweise zu kausalen Prozessen geben, erlauben Befragungen Aufschluss über Prävalenzen.⁵³⁹

Um den Besonderheiten von Dienstleistungen - insbesondere der Qualitäts- und Verhaltensunsicherheit sowie dem Prozesscharakter - auch in der empirischen Untersuchung gerecht zu werden, orientierte sich die Befragung innerhalb der Fallbeispiele an der Sequenziellen Ereignismethode.⁵⁴⁰ Sie kann das Käuferverhalten bei Dienstleistungen erfassen und hat den Vorteil, informationsökonomische Elemente ebenso zu integrieren wie das wahrgenommene Risiko und den prozessualen Charakter abzubilden.

Bei der Sequenziellen Ereignismethode handelt es sich um eine Befragung zu Kundenerlebnissen im Kontakt mit einem Dienstleistungsangebot. Dieser Ansatz wird in dieser

⁵³⁶ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 533ff.

⁵³⁷ Vgl. Bonoma (1985), S. 201; Lamnek (1995), S. 232f.

⁵³⁸ Vgl. Yin (2003), S. 5.

⁵³⁹ Vgl. Yin (2003), S. 151.

⁵⁴⁰ Vgl. Stauss/Weinlich (1996) sowie Kapitel 3.6.2.4.

Untersuchung fruchtbar gemacht, indem semi-standardisierte persönliche Interviews zur Beurteilbarkeit von Leistungseigenschaften und Risikowahrnehmung entlang des Kundenpfades analysiert werden. Befragt werden Studenten, welche die Kaufentscheidung bei Bildungsleistungen zuvor real getroffen haben und auf ihr eigenes Vorgehen und ihre Erlebnisse zurückgreifen.⁵⁴¹ Die Befragung erstreckt sich zeitlich vom Beginn der Informationssuche über die Auswahl eines Anbieters, über den Lernprozess in Form von Seminaren und Vorlesungen bis hin zum Abschluss des Studiums.⁵⁴² Die Befragung erfolgt bei zwei unterschiedlichen Studien: zum einen bei einem etablierten Anbieter, zum anderen bei einem Newcomer.

Die Operationalisierung der Beurteilbarkeit zu verschiedenen Zeitpunkten (und somit der informationsökonomischen Eigenschaften) erfolgte in Anlehnung an Adler.⁵⁴³ Zur Erfassung der Beurteilungssicherheit von Leistungseigenschaften zu verschiedenen Zeitpunkten wurde zunächst abstrakt gefragt; Nachfrager sollten abschätzen, wann sie die Qualität der Leistung vollständig beurteilen konnten. Darüber hinaus wurde die Beurteilbarkeit von Eigenschaften auch konkret anhand von Statements zu verschiedenen Zeitpunkten erhoben.⁵⁴⁴

In einer vergleichenden Betrachtung wurde geprüft, ob sich die Beurteilbarkeit verändert. Statistisch wurde dies per t-test, einem Mittelwerttest bei kleinen Stichproben, untermauert, wie auch per Varianzanalyse mit F-Test bei Varianzen auf Homogenität einer Stichprobe.⁵⁴⁵

⁵⁴¹ Im Gegensatz zu vielen anderen Studien werden hier also nicht Studenten als "hypothetische" Entscheider befragt, sondern als reale Entscheider, welche die Entscheidung zuvor tatsächlich aktiv selbst getroffen haben.

⁵⁴² Die Messpunkte waren dabei jeweils signifikante Ereignisse und Indikatoren, an welchen sich der Grad der Beurteilungssicherheit erhöhte und das wahrgenommene Risiko verringerte.

⁵⁴³ Vgl. Adler (1996), S. 150ff.; Adler operationalisiert die informationsökonomischen Eigenschaften zum einen über die Wahrscheinlichkeit, nach der Nachfrager eine Beurteilung der Qualitätseigenschaften vornehmen können und zum anderen über Schwierigkeiten bei der Beurteilung der für Nachfrager als wichtig erachteten Qualitätseigenschaften.

⁵⁴⁴ Ausführlicher zu Messansätzen der informationsökonomischen Eigenschaften in der Literatur siehe Adler (1996), S. 140ff., sowie die Studien von Arnthorsson/Berry/Urbany (1991); Lynch/Schuler (1991); Ford/Smith/Swasy (1988). Häufig werden auch Repräsentanten für Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter untersucht wie beispielsweise Friseur als Erfahrungsdienstleistung, so z. B. Adler (1996); Kaas/Busch (1996) und Mitra/Reiss/Capella (1999).

⁵⁴⁵ Auf Grund der geringen Fallzahl ließen sich keine anderen Verfahren anwenden. Generell zu Methoden und Verfahren siehe z. B. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2000); Schnell (1999) Die

Ferner wurde eine Veränderung bei der Beurteilbarkeit aus den ungestützten verbalen Aussagen der Befragten entnommen. Dabei wurde sowohl nach der Beurteilbarkeit als auch dem wahrgenommenen Risiko gefragt. Letzteres wurde global erhoben, auf einer Skala von 0 bis 20.⁵⁴⁶ Als "Moments of Truth" wurden dabei solche Ereignisse und Informationen identifiziert, bei denen ein relativ hoher Sprung in der Beurteilbarkeit feststellbar war (bzw. als beurteilbar angegeben wurde).

Ausstrahlungseffekte⁵⁴⁷ wie Parallelschlüsse und Abwärtskompatibilität wurden sowohl direkt erhoben als auch indirekt aus den Aussagen abgeleitet. Kosten und Nutzen der verschiedenen Strategien ließen sich zum großen Teil aus den Antworten deduzieren und wurden z. T. zusätzlich direkt ermittelt.

Dem Betrachtungsobjekt und seinem bisherigen Forschungsstand entsprechend wurde ein explorativer Forschungsansatz gewählt.⁵⁴⁸ Im Zentrum der Befragung standen die wahrgenommenen Unsicherheiten und Wege ihrer Überwindung. Konkret wurden mit dem Studium verfolgte Ziele, Qualität bei Bildung, beurteilbare Aspekte, Unsicherheiten, wahrgenommenen Risiken und Maßnahmen zur Reduzierung entlang des Kundenpfades erfasst.⁵⁴⁹

Befragt wurden Teilnehmer von Bildungsdienstleistungsangeboten. Bei beiden Angeboten handelt es sich um hochwertige Bildung. Die Anbieter erheben u. a. Studiengebühren und erfordern eine qualifizierte Zulassung zum Studium; sie verlangen den Nachfragern eine bewusste, kostenschwere Entscheidung für die Dienstleistung ab.

Bei dem ersten Studium handelt es sich um Weiterbildung in Form eines einjährigen Masterstudiums, welches berufsbegleitend angeboten und an der Freien Universität Berlin im 20. Jahrgang durchgeführt wird. Bei dem zweiten Studium geht es um ein rechtswissenschaftliches Erststudium an einer neu gegründeten juristischen Hochschule - der Bucerius Law School, Deutschlands erster privater Hochschule für Rechtswissen-

Auswertung erfolgte mit Microsoft Office Excel 2003.

⁵⁴⁶ Zu einer Übersicht der Operationalisierung des wahrgenommenen Risikos siehe z. B. Pohl (1996), S. 122.

⁵⁴⁷ Vgl. Kapitel 5.1.2.1.2.

⁵⁴⁸ Vgl. Weiber/Jacob (2000), S. 595ff.

⁵⁴⁹ Zu den Vor- und Nachteilen einzelner Forschungsansätze wie z. B. auch der Fallstudie siehe exemplarisch Kepper (1994); Tomczak (1992); Wilson (1982).

schaften. Hier wurden Teilnehmer des ersten Jahrgangs befragt.

Die Analyse der Daten erfolgt theoriegeleitet, wobei die vier Qualitätskriterien der Validität und Reliabilität den Rahmen bilden. Zur Überprüfung der Konstruktvalidität werden die eigenen Ergebnisse mit theoretisch bereits vorhandenen Aussagen in Bezug gesetzt. Zur Erfüllung der Reliabilität wird der Forschungsprozess möglichst detailliert dokumentiert, hierzu zählen neben den Ergebnissen auch die theoretischen Annahmen, die Methode und die Schlussfolgerungen.⁵⁵⁰ Dokumentationen komplettieren das Design.

Nachfolgend werden die Fallbeispiele en Detail dargestellt.

6.2 Fallbeispiel Executive Master of Business Marketing (ExecMBM)

6.2.1 Kurzüberblick ExecMBM

Der Executive Master of Business Marketing (ExecMBM) ist ein Masterprogramm, welches der Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin anbietet. Das Masterprogramm ist als einjähriges kostenpflichtiges⁵⁵¹ weiterbildendes Studium konzipiert und wendet sich an Fach- und Führungskräfte aus Marketing und Vertrieb, welche auf Industrie- und Dienstleistungsmärkten tätig sind.

Es beinhaltet die Schwerpunkte Marketing, Vertrieb, Strategie, Management und Controlling.⁵⁵² Voraussetzung für die Zulassung ist ein universitärer Hochschulabschluss oder ein Fachhochschulabschluss sowie eine mindestens dreijährige Berufserfahrung in der Vermarktung von Produkten oder Dienstleistungen bei Geschäftskunden. Das Studium ist charakterisiert durch Präsenzzeiten und berufsbegleitende Fernstudienphasen, wissenschaftliche Fundierung und Praxisorientierung.⁵⁵³ Bei erfolgreichem Bestehen

⁵⁵⁰ Vgl. Yin (2003), S. 48.

⁵⁵¹ Die Kosten für das Studium belaufen sich auf 10.000 € zuzüglich Reisekosten und Unterkunft während der Seminare. Eine Rücktrittsmöglichkeit besteht bis 4 Wochen nach Beginn zu einem Bruchteil des Gesamtpreises.

⁵⁵² Ca. 2/3 der Inhalte, das so genannte Sockelstudium, ist inhaltlich obligatorisch, eine Spezialisierung nach Wahlgebieten erfolgt im letzten Drittel des Studiums gemäß individueller Präferenzen.

⁵⁵³ Die Präsenzseminare bieten eine Vertiefung der Inhalte über Fachbeiträge verschiedener renommierter Professoren sowie Marketing-Entscheider. Die Fallstudienbearbeitung in Kleingruppen er-

aller Prüfungsleistungen⁵⁵⁴ wird der universitäre, weltweit anerkannte Titel "Master of Business Marketing (MBM)" verliehen.⁵⁵⁵ Die Studienleitung des ExecMBM obliegt dem in Fachkreisen sehr angesehenen Professor Dr. Michael Kleinaltenkamp, welcher zugleich Inhaber der Professur für Business- und Dienstleistungsmarketing am Marketing Department der Freien Universität Berlin ist.⁵⁵⁶

Die Zufriedenheit ehemaliger Teilnehmer mit dem Studium ist äußerst hoch. Dies äußert sich zum einen in den Beurteilungen der Veranstaltungen durch die Studenten als auch in der Weiterempfehlungsabsicht nach Ende des Studiums, die bei 99% liegt. Zahlreiche Absolventen sind zudem in einem Alumninetzwerk, dem MBM Alumni, organisiert.

Das Marktumfeld des angebotenen ExecMBM-Programms im Bildungsbereich ist gekennzeichnet durch Intransparenz und Qualitätsunsicherheit. Im Bildungs- und Weiterbildungsmarkt gibt es ca. 35.000 Anbieter. Hierzu zählen sowohl universitäre Anbieter, als auch IHK, Volkshochschulen, private Anbieter, etc. Allein im Bereich MBA finden sich in Deutschland ca. 100 Anbieter - mit einer wachsenden Tendenz.⁵⁵⁷ Insgesamt handelt es sich beim Bildungs- und insbesondere beim MBA-Markt um einen heterogenen, intransparenten Markt, welcher im Wandel und (anbieterseitigem) Wachstum begriffen ist.⁵⁵⁸

möglicht eine praxisnahe Anwendung des Gelernten nebst Erfahrungsaustausch untereinander. Wissenschaftliche Fundierung und Praxisorientierung sind während des gesamten Studiums zentral, sowohl bei den Seminaren als auch in der Fernstudienphase. In der Fernstudienphase bearbeiten die Teilnehmer Übungen und Einsendeaufgaben, welche sie mit Hilfe von aufbereitetem Lehrmaterial erarbeiten. Während der gesamten Zeit können sie eine individuelle Intensivbetreuung über regelmäßige telefonische Studienfachberatung, E-Mail und ein Online-Portal nutzen.

⁵⁵⁴ Die Prüfungsleistungen setzen sich aus Einsendeaufgaben, Klausuren, Abschlussarbeit und Präsentation zusammen. In begrenztem Maße bestehen Wiederholungsmöglichkeiten der Prüfungen. Die Prüfung wird vom Anbieter selbst erstellt, durchgeführt und benotet.

⁵⁵⁵ Der MBM-Titel wird ebenfalls in Eindhoven und Australien verliehen.

⁵⁵⁶ Siehe hierzu z. B. auch regelmäßig erscheinende Expertenbeiträge in der absatzwirtschaft, FAZ und auf Fachkonferenzen.

⁵⁵⁷ Vgl. www.faz.net vom 30.05.2005. Zukünftig wird durch den Bologna Prozess eine Zunahme der MBA Abschlüsse erwartet. Zudem treten vermehrt ausländische Programme in den deutschen Markt ein (z. T. in Kooperation mit deutschen Anbietern), wie z. B. die Fuqua School of Business oder Duke.

⁵⁵⁸ Die Bildungsnachfrage unterliegt durchaus Schwankungen, zugleich nimmt die generelle Bedeutung berufsorientierte Bildung zu, ca. 40% streben nach dem Studium einen weiteren Studienabschluss

Wie hebt sich angesichts dieser Marktlage der ExecMBM vom MBA und weiteren Wettbewerbern ab? Was sind Alleinstellungsmerkmale und welche Art der Leistungsfindung und -begründung verfolgt das Programm?⁵⁵⁹

Der ExecMBM ist inhaltlich spezialisiert auf Business-to-Business-Marketing und wendet sich als Executive Masterstudium an die Zielgruppe der Berufserfahrenen; es ist berufsbegleitend konzipiert und zeichnet sich durch wissenschaftliche Fundierung und Praxisnähe aus. Das ExecMBM Programm ist verglichen mit "dem großen Bruder" MBA spezialisiert, es legt seinen Fokus auf Marketing mit Geschäftskunden. Die Spezialisierung bietet Vorteile, beherbergt zugleich allerdings auch Nachteile: So hat das Studium durch die Spezialisierung ein klareres Profil, es kann als Spezial-MBA fungieren, denn der MBA-Markt differenziert sich gerade aus. Andererseits ist durch die Spezialisierung die Bekanntheit des Abschlusses MBM nicht so groß wie die des MBA. Der MBA-Abschluss kann als eine Art Standard im Markt aufgefasst werden.

Die Leistungsbegründung für den ExecMBM erfolgt insbesondere durch die langjährige Präsenz am Markt⁵⁶⁰ und den guten Ruf, den sich der Studiengang durch gute Leistungen erworben hat. Darüber hinaus trägt die institutionelle Verankerung in eine Universität zum Renommee des Studiengangs und Wert des Abschlusses MBM bei.⁵⁶¹ Der Abschluss partizipiert an dem wissenschaftlichen Ruf, den die Freie Universität Berlin sich als Anbieterin des Studiengangs erarbeitet hat. In der jüngsten Exzellenzinitiative errang die Freie Universität einen Platz unter den Top 10.⁵⁶²

Schlüssel zum Erfolg im Einzelnen sind gute Leistungen, welche sich im Markt herumsprechen. Quellen hierzu sind Empfehlungen, die sich auch in Referenzlisten und Karrierebeispielen (Erfolgsstudie) ehemaliger Teilnehmer äußern, als auch der Internetauftritt, PR, Broschüren, Tage der offenen Tür, Teilnahme an MBA Messen, Konferenzpräsenz des Studienleiters auf fachbezogenen Konferenzen als auch das Initiieren von eigenen Kongressen und Tagungen sowie Veröffentlichungen in Form einer Buchreihe

an. Vgl. Feuchthofen/Severing (1995), S. 103ff.

⁵⁵⁹ Siehe hierzu Kapitel 2.4.

⁵⁶⁰ Das Studium bewährt sich mittlerweile seit 20 Jahren erfolgreich am Markt.

⁵⁶¹ Auf Grund des Universitätsstatus ist das Studium anerkannt und benötigt keine weitere Akkreditierung.

⁵⁶² Details siehe Veröffentlichungen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, BMBF.

und seit 2007 auch des *Journals of Business Market Management*.

Welche Unsicherheiten Nachfrager vor der Entscheidung für den Studiengang ExecMBM wahrnehmen und wie sie diese reduzieren, ist Gegenstand der im Folgenden darzustellenden empirischen Befragungen. Das Fallbeispiel erläutert, welche Unsicherheiten die Nachfrager zu welchen Zeitpunkten wahrgenommen und mit Hilfe welcher Strategien sie diese verringert haben.

6.2.2 *Ergebnisse Teilnehmerbefragung ExecMBM*

Das methodische Vorgehen zur Erfassung des Beschaffungsverhaltens beim Masterprogramm ExecMBM beinhaltet eine semi-standardisierte Befragung von Teilnehmern des ExecMBM Studienjahrganges 2004/2005. An drei Terminen - zu Beginn des Studiums, im Prozess und am Ende - wurden persönliche Gruppeninterviews durchgeführt. Thema der Befragung waren Ziele, welche mit dem Studium angestrebt werden, Qualität bei Bildung, beurteilbare Aspekte, Unsicherheiten und Risiken ebenso sowie Umfang, Art und Zeitpunkt der Reduzierung. Hierzu fand die Sequenzielle Ereignismethode Anwendung, die Art und Ausmaß von Unsicherheiten entlang des Kundenpfades erfasst und spezifische Hinweise zu speziellen "Moments of Truth" und Ausstrahlungseffekten gibt.⁵⁶³ Die Befragung fand sowohl ungestützt als auch gestützt statt, um alle Facetten des Sujets abzudecken.

Befragt wurden 15 Studenten des Jahrgangs 2004/2005, welche bis zum Abschlussseminar an dem Studium teilnahmen. Diese Studenten hatten im Schnitt 8,9 Jahre Berufserfahrung, mit einer Streuung von 4,2 Jahren. Die Weiterbildungserfahrung betrug im Schnitt 3 Entitäten, allerdings ist auch hier mit einer Standardabweichung von 3,4 eine große Streuung zu konstatieren.⁵⁶⁴ Als Experte im Technischen Vertrieb bezeichnete sich die Hälfte der Befragten. Die Entscheidung für das Studium wurde überwiegend autonom gefällt, die Bezahlung erfolgte bei der Hälfte aus ausschließlich eigenen Mitteln, bei den anderen beteiligte sich der Arbeitgeber. Allen Teilnehmern war Weiterbil-

⁵⁶³ Siehe hierzu Kapitel 5.1.2.1.2.

⁵⁶⁴ Die vergleichsweise große Streuung ist darauf zurückzuführen, dass einige Teilnehmer schon an 10 Weiterbildungen wahrgenommen haben, andere an noch gar keinen.

dung „sehr wichtig“.⁵⁶⁵

6.2.2.1 Ziele

Die Studenten verfolgen mit dem Studium erstens eine Wissensakkumulation, zweitens den Erwerb eines universitären Mastertitels, drittens eine Weiterentwicklung der Karriere und viertens weitere Zielsetzungen wie "es sich beweisen", Initiative und Erfahrungsaustausch mit den anderen Teilnehmern.

Die Teilnehmer möchten Wissen akkumulieren, um hiermit wahrgenommene Wissensdefizite auszugleichen oder auch in Zukunftsbezug Wissen proaktiv aufzubauen, um Zusammenhänge besser zu verstehen, tiefer gehende Erkenntnisse zu gewinnen und z. B. die eigenen Führungskräfte besser beurteilen zu können.

Der Wert des Titels liegt für die Teilnehmer in einem möglichen Signaling mit dem Universitätsabschluss über den Mechanismus des Reputationstransfers. Hierbei ist den Teilnehmern wichtig, dass der Universitätsabschluss dem Abschluss einer Fachhochschule und einer IHK als überlegen gilt, und dass es sich um einen international anerkannten Titel handelt.

Die meisten Studenten streben mit dem Studium eine Weiterentwicklung der Karriere an. Für einige hat sich das Studium nach eigenen Angaben dann gelohnt, wenn sich die erhoffte Karriereentwicklung bewahrheitet, andere differenzieren feiner und sehen das im Studium erworbene Wissen und den Titel als Hilfsmittel für die Karriereentwicklung; für sie erhöht das Studium die Karrierechancen, ist aber kein Garant für eine Karriereentwicklung an sich.

6.2.2.2 Qualität

Qualität bei Bildung setzt sich laut der Mehrzahl der Studenten vor allem aus dem Curriculum, d. h. den Inhalten des Studiums an sich und dem strukturierten Aufbau sowie der Kompetenz des Personals, d. h. der Dozenten, Betreuer und Organisatoren zusam-

⁵⁶⁵ Auf die Frage nach der Wichtigkeit des Studiums wurde im Durchschnitt mit 5,7 zugestimmt (von 6 maximal).

men, welche ein effektives und effizientes Lernen fördern sollen.⁵⁶⁶

Bei den Lehrveranstaltungen heben die Studenten die Verständlichkeit der Vorlesungen, die Validität der Inhalte, den Praxisbezug, die Umsetzbarkeit, Zukunftsorientierung und Abwechslungsreichtum hervor, welche von exzellenten Lehrmaterialien und Austausch untereinander begleitet sein sollen. Ferner betonen sie das Eingehen auf die Teilnehmersituation, die persönliche Betreuung und regelmäßige Lernfortschrittskontrollen. Eine gute Organisation, die eine reibungslose, effiziente Zeitnutzung ermöglicht, rundet das Studium für sie ab. Schließlich heben sie die Erfahrung und Reputation des Anbieters als Anforderung an Bildungsanbieter hervor; dieser sollte einen möglichst anerkannten Abschluss verleihen und ein Netzwerk bieten, um Wissensaustausch und Karriereoptionen zu fördern.

6.2.2.3 Beurteilbare Aspekte

Von den oben genannten Qualitätsmerkmalen konnten die Studenten die Thematik und die Studieninhalte mit Hilfe der Broschüren "grob beurteilen". Darüber hinaus konnten sie die Dauer des Studiums, den Preis, den Studienleiter, den verliehenen Titel, die Räumlichkeiten, den Standort, den universitären Status des Anbieters, z. T. die Reputation, die Lehrtexte, und die Erfahrungsberichte ehemaliger Teilnehmer und deren Karrierewege einschätzen. Allerdings lassen sich in der Beurteilbarkeit große individuelle Unterschiede konstatieren; die Antworten zur Beurteilbarkeit der Qualitätsmerkmale reichen von "nichts" bis hin zu den genannten Punkten. Tendenziell können die Teilnehmer jedoch erwartungsgemäß Potenzialfaktoren besser beurteilen als Prozess- und Ergebnisfaktoren, und zum Ende sind sie in der Lage, mehr zu beurteilen als zu Beginn des Studiums. Darauf ist im nachfolgenden Abschnitt intensiver einzugehen.

6.2.2.4 Unsicherheiten

Die Unsicherheiten der Nachfrager zentrieren um drei Schlüsselfragen, die sich jeweils einer Phase zuordnen lassen:

- In der Entscheidungsphase: "Ist es das richtige Studium für mich?"

⁵⁶⁶ Feiner gegliedert zählen beim MBM das berufsbegleitende Konzept, sowie die (komprimierte) Dauer von einem Jahr hierzu.

- Während des Prozesses, d. h. während des Studiums an sich: "Kann ich es schaffen?"
- Bezogen auf das Ergebnis: "Verhelfen mir Wissen und Titel bei der Karriere?"

Interessanterweise beziehen sich die geäußerten Unsicherheiten hauptsächlich auf die Machbarkeit - generell und insbesondere in zeitlicher Hinsicht parallel zum Beruf - in geringerem Ausmaß jedoch auf das Studium und den Anbieter.

Unsicherheiten zum eigenen Beitrag erstrecken sich über die zeitliche Machbarkeit während der Berufstätigkeit über die Schwierigkeit der Inhalte und Prüfungen. Diese Unsicherheiten sind vergleichsweise hoch ausgeprägt.

In geringerem Umfang nahmen die Studenten Unsicherheiten bezogen auf Anbieter und Studium wahr: Während die meisten dem Leistungsversprechen Glauben schenken, bestanden bei einigen leichte Unsicherheiten im Sinne von Restzweifeln, ob es das richtige Studium für sie ist, wie die genauen Inhalte aussehen, ob Inhalte und Qualität so umgesetzt werden wie dargestellt, ob es z. B. praxisorientiert ist, wie hoch das Anspruchsniveau ist, wie die Wissensabfrage ausfällt, wie hoch der Grad der persönlichen Betreuung ausfällt, wie das Verhältnis von Aufwand-Ergebnis ist und wie letztlich das Preis-Leistungs-Verhältnis aussieht. Ferner erstreckten sich Unsicherheiten auf die Zusammensetzung der Teilnehmer und die Möglichkeit des Netzwerkaufbaus. Vereinzelt nannten die Teilnehmer Unsicherheiten dahingehend, wie gut der Anbieter und sein Ruf tatsächlich sind und wie anerkannt der Titel in der Wirtschaft und auch international ist.

Die am weitesten verbreitete Unsicherheit bezog sich auf das Ergebnis und die Folgewirkungen, konkret, ob mit dem Studium das Ziel der Karriereentwicklung erreicht wird. Naturgemäß erstreckt sich dieses Ereignis über Anbieter und Nachfrager auf weitere Marktakteure in die Zukunft hinaus, so dass es besonders schwer zu antizipieren ist.

Insgesamt beziehen sich die von den Teilnehmern genannten Unsicherheiten größtenteils auf die eigenen Fähigkeiten. Darüber hinaus beziehen sich Restunsicherheiten auf den Anbieter. Die interessanteste Frage erstreckt sich auf die Zukunft und liegt nicht ausschließlich in den Händen von Anbieter und Nachfrager, nämlich ob mit dem Studium eine Karriere erreicht wird. Obgleich sich hierzu Parallelen ziehen lassen über Karrierewahrscheinlichkeiten anderer Absolventen des Studiums, ist dies letztlich doch eine individuell und in der Zukunft zu beantwortende Frage.

6.2.2.5 Wahrgenommene Risiken

Welche Risiken Nachfrager mit dem Studium assoziieren, hat für die Auswahlentscheidung zentrale Bedeutung. Risiken inkorporieren, im Gegensatz zu zunächst neutralen Unsicherheiten, potenzielle negative Konsequenzen.

Als Risiken⁵⁶⁷ wurden - in der Reihenfolge der Häufigkeit der Nennung und nach jeweiliger individueller Gewichtung - erstens zeitliche Aspekte angegeben, ob sich "viel Stoff" neben dem Job bewältigen lässt oder ob Job, Familie oder Lebensqualität leiden. An zweiter Stelle nannten die Studenten finanzielle Belange, welche sich darauf erstrecken, ob das Studium, und hier insbesondere der Titel, seinen Preis wert ist und wie sich das Investment bei einem möglichen Studienabbruch verhält. Die dritte wahrgenommene Risikogruppe beinhaltete mögliche Ansehensverluste bei Nichtbestehen von Prüfungen bzw. bei schlechten Noten. Schließlich bezogen sich Risiken auf die Anwendbarkeit des Erlernen.

Die Höhe des Risikos wurde individuell sehr unterschiedlich wahrgenommen, von sehr hoch bis gar nicht ausgebildet. Auf einer Skala von 0 bis 20 war der Risikowert mit 6,5 im Entscheidungszeitpunkt vergleichsweise gering ausgeprägt. Allerdings spiegelt dies den Durchschnitt aller Befragten wieder. Individuell differieren die Werte sehr wohl, mit einer Häufung bei 10-12 Punkten respektive 0-2 Punkten. Entsprechend war die Standardabweichung mit 4,6 profiliert.⁵⁶⁸

6.2.2.6 Kundenpfad und "Moments of Truth"

Zur Reduktion der beschriebenen Unsicherheiten und des wahrgenommenen Risikos haben Nachfrager unterschiedliche Strategien eingesetzt, die sich am Kundenpfad orientieren. Der Kundenpfad beschreibt alle Kundenkontaktpunkte mit dem Unternehmen in chronologischer Reihenfolge. Er beinhaltet sowohl direkte und indirekte Kontakte im Vorfeld der Erstellung als auch während des Prozesses.⁵⁶⁹ - Zunächst wird der Pfad in seinen Elementen beschrieben, anschließend in Hinblick auf Art und Ausmaß der Unsicherheitsreduktion näher beleuchtet.

⁵⁶⁷ Vgl. Kapitel 4.4.1.

⁵⁶⁸ Vgl. dazu Abbildung 47.

⁵⁶⁹ Vgl. Kapitel 3.6.2.

Die Kontakte der Nachfrager mit dem Studium und Anbieter gliedern sich wie folgt - die unterstrichenen Passagen markieren dabei (von den Interviewten) genannte "Moments of Truth" also solche Augenblicke, welche die Qualitätswahrnehmung nachhaltig beeinflussen.⁵⁷⁰

Kundenpfad ExecMBM:

Im Vorfeld der Leistungserstellung

- Anzeige, Artikel / Empfehlung durch Bekannte und Vorgesetzte
- Internet (Leistungsversprechen (inklusive "Aufmachung": das Was und Wie), Programm, Preis)
- Broschüre, Referenzliste, Studie Nutzen Teilnehmerbefragung, Uni-Reputation, 20 jährige Marktpräsenz
- Gespräch / Kontakt mit Mitarbeitern (E-Mail, Telefon, persönlich, Tag der offenen Tür), empfundene Seriosität
- Absprache und Gutheißung mit dem jeweiligen Arbeitgeber
- Kontakt mit Ehemaligen
- Anmeldung inklusive Ablauf

Während des Prozesses:

- Einführungsseminar (Studienleiter Professor Kleinaltenkamp, Dozenten, (Vorlesungen, persönlicher Eindruck Kompetenz, Praxisbezug), Ablauf, Arbeitspensum / Zeitressourcen, Kommilitonen, Organisiertheit, Interaktionen, Anwendbarkeit, Praxisnähe)
- Lehrmaterialien, Bücher
- Prüfungsleistungen, Betreuung, Feedback / Noten, Fairness, Umgang miteinander

⁵⁷⁰ Vgl. Kapitel 3.2.3.

- Transfer in den Job, Feedback von Chefs und Kollegen
- Mittelseminar 1 inklusive Prüfungen
- Mittelseminar 2 inklusive Prüfungen

Ergebnis:

- Abschluss MBM

Der Erstkontakt mit dem ExecMBM Studium erfolgt über zwei Wege: medial oder über eine Empfehlung. Im befragten Jahrgang vollzog sich der Erstkontakt bei sieben Personen über eine Empfehlung von ehemaligen Teilnehmern, darunter von zwei Vorgesetzten, zwei Kollegen und drei Freunden. Acht Teilnehmer waren über Medien auf den ExecMBM aufmerksam geworden, v. a. durch PR- und Expertenartikel. Im Weiteren haben die Interviewten eine Vielfalt von Quellen genutzt, um das Studium abzuschätzen. Von besonderem Wert im Vorfeld waren die Homepage und Broschüren, aus welchen das Programm hervorging, sowie ein erster "qualitativer Eindruck" über die Gestaltung des Materials. Die Universitätsinstitution als Anbieter, PR und Erfahrungen Ehemaliger (je nach Erstkontakt in unterschiedlicher Reihenfolge) sowie direkter Kontakt mit dem Anbieter und der Anmeldeablauf erlaubten Schlussfolgerungen auf das Studium. Vergleichsweise wenige Teilnehmer⁵⁷¹ machten von der Möglichkeit Gebrauch, sich selbst ein Bild zu machen via Inspektion am Tag der offenen Tür oder z. B. per Einsicht in die Lehrbücher.

Ab dem Zeitpunkt des Studienbeginns waren das Einführungsseminar, auf welchem die Studenten die Dozenten erlebten und den Ablauf des Seminars beurteilen konnten, "Moments of Truth" sowie im weiteren Verlauf Feedback von Studienbetreuern und Kollegen, die Transferierbarkeit in den beruflichen Praxis, die Abschlussprüfungen und schließlich der "Titel in der Tasche"⁵⁷².

In übergreifender Betrachtung⁵⁷³ haben zu 25% Informationen im Vorfeld des Studi-

⁵⁷¹ Zwei Personen aus dem Studienjahrgang hatten an einem Tag der offenen Tür teilgenommen.

⁵⁷² So die Äußerung eines Teilnehmers.

⁵⁷³ Entlang des Zeitstrahls wurde gefragt, welche Medien Nachfrager wann genutzt haben und wie viel sie zur Unsicherheitsreduktion beigetragen haben mit Hilfe einer Punkteskala von 20 Punkten. Obige Werte sind über die Befragten gemittelt.

ums, zu 30% das Einführungsseminar, zu 30% der weitere Prozess und zu 15% das erreichte Ergebnis des MBM Titels zur Unsicherheitsreduktion beigetragen. Während des Einführungsseminars ist die Person des Studienleiters von besonderer Bedeutung, neben dem Praxisbezug der Dozenten, den anderen Kommilitonen sowie der Organisation und dem Lehrmaterial. Im weiteren Prozess kristallisieren sich die ersten Prüfungsleistungen, konkret die erste und zweite Einsendeaufgabe, als besonders wichtig heraus - neben der Umsetzbarkeit, der Abschlussprüfung im Mittelseminar und der Masterarbeit. "Krönenden Abschluss" bildet schließlich der MBM Titel.

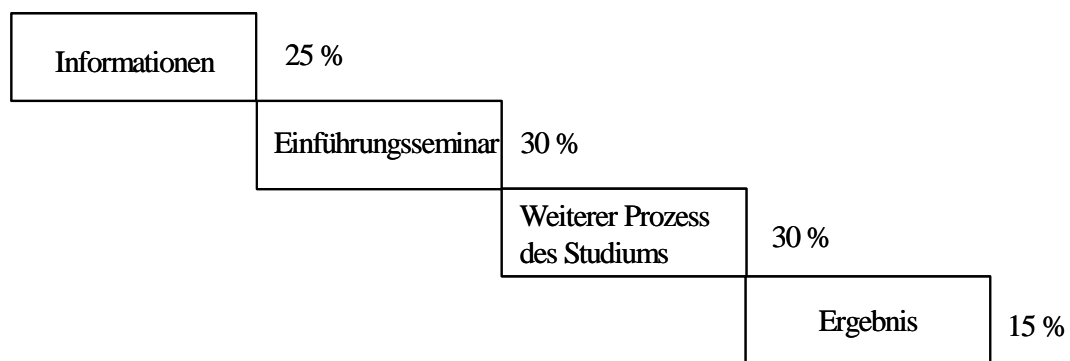


Abbildung 45: Beurteilungsmedien und ihr Anteil bei der Unsicherheitsreduktion ExecMBM

Auf die Frage, ab wann die Unsicherheit ganz entscheidend reduziert war, gaben 10% der Studenten an, dass sie die Unsicherheit nach dem ersten Mittelseminar entscheidend bzw. sogar ganz reduziert hatten, weitere 50% nach dem Mittelseminar 2 und 40% mit dem erreichten Abschluss. 60% der Teilnehmer haben Unsicherheiten und Risiken schon während des Prozesses per Parallelschluss reduziert, bei den restlichen 40% erfolgte dies nach allen realisierten Prüfungsleistungen mit dem Abschluss "in der Tasche".

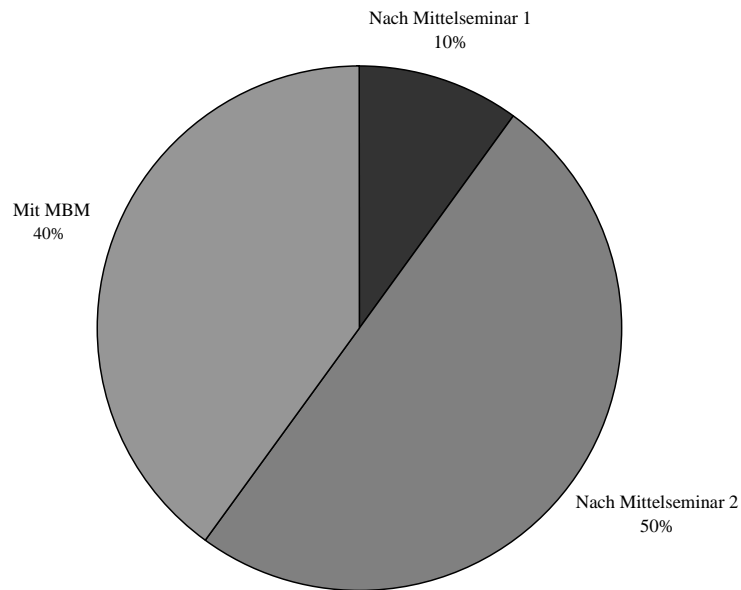


Abbildung 46: Kumulative Zeitpunkte der maßgeblichen subjektiven Unsicherheitsreduktion ExecMBM
Insgesamt stellen die wichtigsten "Moments of Truth" die Erfahrungen Ehemaliger, die Leistungsbeschreibung, die Reputation auf den Ebenen Universität, Studium, Studienleiter, die 20-jährige Marktpräsenz, das Einführungsseminar, die Übertragbarkeit in und das Feedback aus der Praxis, das Bestehen der Prüfungen sowie einzelne individuell erlebte Irradiationen dar.⁵⁷⁴

⁵⁷⁴ Welche originär allerdings oftmals unbewusst und daher nicht unbedingt artikulierbar sind. Bei den Irradiationen wurden besonders häufig kleine Begebenheiten, einzelne Beispiele genannt, welche den Qualitätseindruck prägen. Explizit wurden folgende Schlüsselinformationen bzw. Irradiationen angeführt (in chronologischer Reihenfolge):

Das erste Treffen mit dem Studienleiter und die Einbettung in die Freie Universität Berlin als Garant für ein wissenschaftliches Studium,

20 jähriges Bestehen am Markt als Zeichen für ein gutes, solides Studium,

Preis als Schlüsselinformation,

Moderne Form des Gebäudes - moderner Kurs,

Professionalität Anfragebearbeitung - Professionalität Studienorganisation,

Qualität Einführungsseminar - Qualität Studium,

Seriöses Auftreten der Dozenten und Betreuer als Zeichen für Kompetenz,

Gute Zeitplanung, Einhaltung Stundenplan, Pünktlichkeit - Didaktik,

Chartgestaltung - fachliche Kompetenz,

Obige Betrachtungen beziehen sich auf die Wahrnehmung aller Teilnehmer. Wie gezeigt wurde, gelingt es einigen Teilnehmern besser als anderen, Unsicherheit und Risiko zu einem vergleichsweise frühen Zeitpunkt zu reduzieren. Welche Informationsmaßnahmen sind hierfür ursächlich? Lassen sich systematische Unterschiede in dem Informationsverhalten und Erfolg bei der Beurteilung konstatieren?

Das Ausmaß der Informationssuche über alle Teilnehmer hinweg ist mittel bis hoch ausgeprägt mit einem Durchschnittswert von 4,3 auf einer Skala von 1 bis 6⁵⁷⁵, bei einer geringeren Streuung unter den Teilnehmern mit einer Standardabweichung von 1,1. Die Nachfrager hatten im Schnitt mittel viel Zeit für die Informationssuche und Entscheidung zur Verfügung bei einer 3,8 mit einer Standardabweichung von 1,5. Die meisten Teilnehmer haben eher nicht spontan entschieden (Durchschnittswert: 2,3 [Standardabweichung: 1,3]), sondern viel abgewogen, die Risikoaversion war vergleichsweise hoch ausgeprägt (4,6 [1,1]). Die Leichtigkeit der Beurteilung wurde mit mittel bis gering artikuliert (3,9 [0,8]). Folgende Grafik bildet den Zusammenhang aus Leichtigkeit Beurteilung und wahrgenommenem Risiko zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung ab.

Die Grafik umfasst zwei Dimensionen. Auf der Abszisse ist die Leichtigkeit der Beurteilung im Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung abgetragen, auf der Ordinate das wahrgenommene Risiko. Aus der Verteilung der Antworten - in der Grafik als Rauten abgebildet - geht hervor, dass sich die Leichtigkeit der Beurteilung zum Vertragszeitpunkt zwischen 3 und 5 bewegt, und sich das wahrgenommene Risiko zweiteilt: eine Gruppe liegt zwischen 10 und 12, die andere Gruppe zwischen 0 und 2.⁵⁷⁶ Gleiche wahrgenommene Beurteilbarkeiten können zu unterschiedlich wahrgenommenem Risiko führen und vice versa. Zwischen der Leichtigkeit der Beurteilung und dem wahrgenommenem Risiko lässt sich kein eindeutiger Zusammenhang identifizieren.

Praxisbeispiele - Erfahrungen Dozenten,

Alter der Dozenten - up to date mit Entwicklungen in Praxis,

Kommunikationsfreundigkeit, einfache Beispiele - Kompetenz,

Menschlichkeit und Freundlichkeit - soziale Kompetenz - fachliche Kompetenz,

Leistungsversprechen erfüllt - gute Reputation,

Reputation - Karrieremöglichkeiten,

Qualitätsurteil von Dritten als Schlüsselinformation,

Bezahlung durch den Arbeitgeber - auch dieser glaubt an den Wert des Studiums.

⁵⁷⁵ Wobei 1 = sehr niedrig ist und 6 = sehr hoch.

⁵⁷⁶ Hinweis: In der Grafik liegen einige Punkte übereinander.

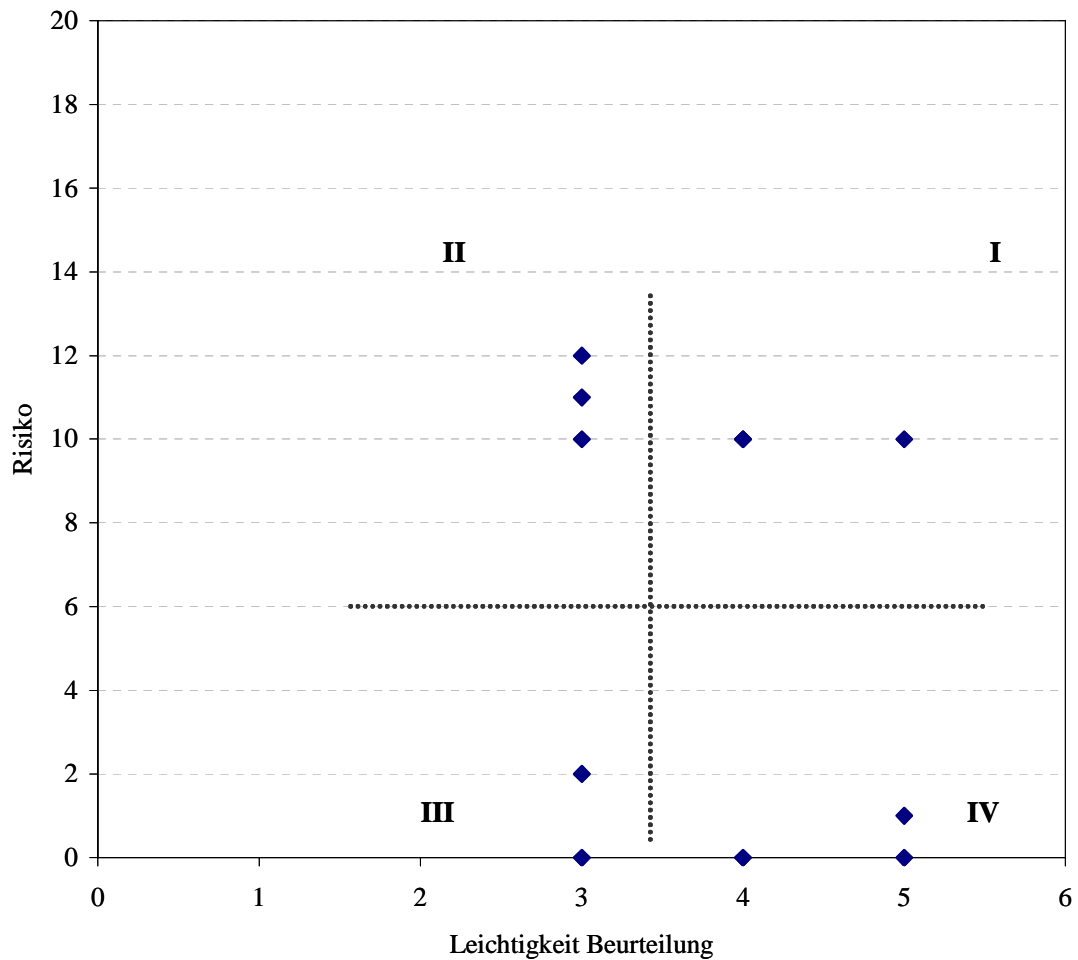


Abbildung 47: Leichtigkeit der Beurteilung und wahrgenommenes Risiko ExecMBM

Im Folgenden ist weiter zu analysieren, was die Personen mit hohem (respektive geringem wahrgenommenem) Risiko auszeichnet. Lassen sich diese Unterschiede auf systematische Einflüsse bei der Unsicherheitsreduktion zurückführen?

Zur Beantwortung dieser Frage werden die Aussagen der Personen in den jeweiligen Quadranten tiefer gehend analysiert.

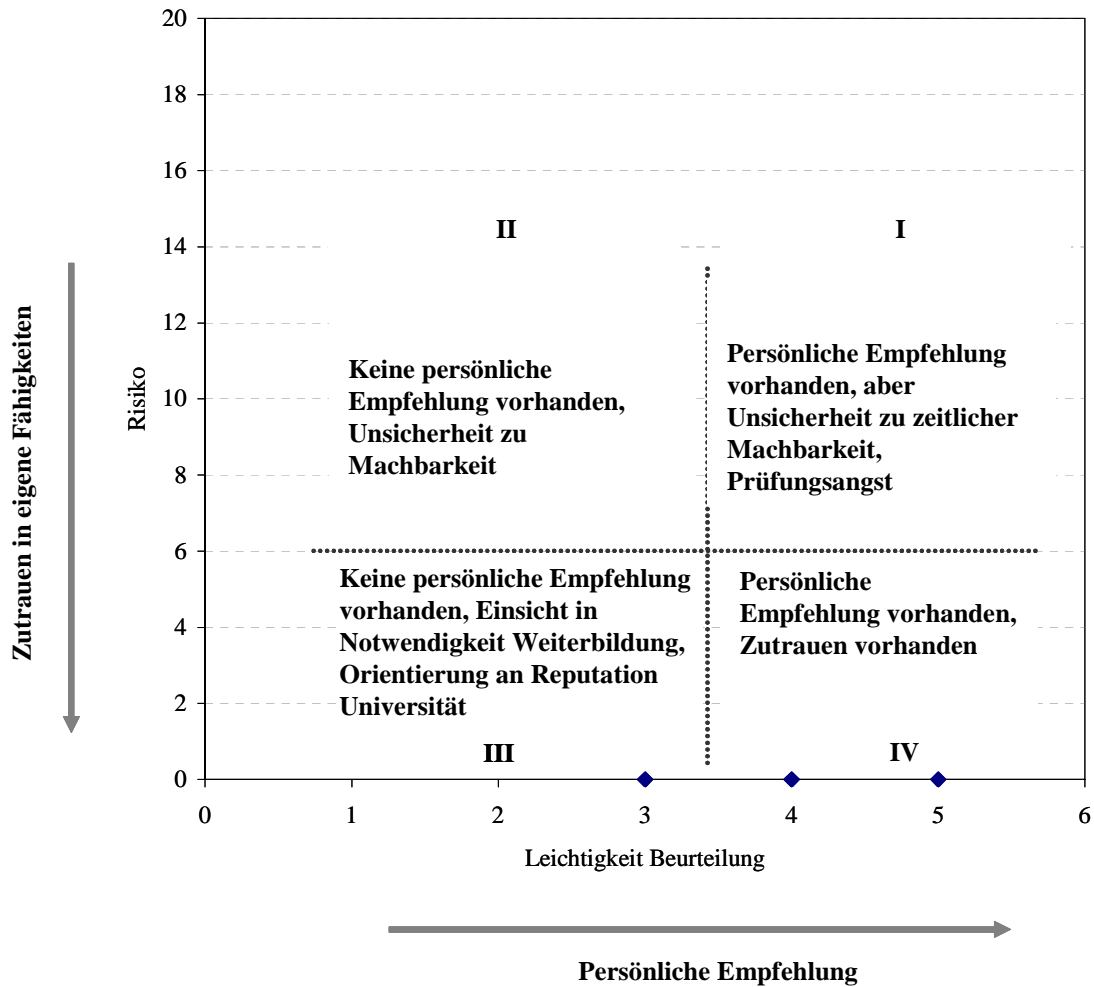


Abbildung 48: Wichtigkeit persönlicher Empfehlungen und Zutrauen bei dem Fallbeispiel ExecMBM

Teilnehmer mit einer Konstellation aus geringen Schwierigkeiten bei der Beurteilung und einem niedrig ausgeprägten wahrgenommenem Risiko haben eine Empfehlung einer persönlich bekannten Person erhalten und weisen ein hohes Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten auf (Quadrant IV). Teilnehmer mit persönlicher Empfehlung, aber ohne gleichermaßen großes Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten haben ähnlich geringe Schwierigkeiten bei der Beurteilung der Leistung, nehmen aber ein signifikant höheres Risiko wahr. Dieses bezieht sich auf die zeitlichen Aspekte und die Machbarkeit. Teilnehmer schließlich ohne persönliche Empfehlung und mit Zweifeln an der Machbarkeit weisen Schwierigkeiten bei der Beurteilung und ein hohes wahrgenommenes Risiko auf (Quadrant II). Nur eine Person befindet sich im Quadrant III mit Schwierigkeiten bei der Beurteilung bei gleichzeitig geringem wahrgenommenem Risiko, diese Person war über Medienberichte zu der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens sensibilisiert und hat sich bei der Unsicherheitsreduktion gegenüber dem Anbieter an der Reputation, dem Status einer Universität und der empfundenen Seriosität orientiert.

Die eingezeichneten trennenden Achsen zeigen signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen auf. In der einen Hinsicht ist entscheidend, ob eine Empfehlung einer persönlich bekannten Person vorliegt, die das Studium zuvor möglichst selbst absolviert hat - in Hinblick auf Schwierigkeiten bei der Abschätzung der Leistung,⁵⁷⁷ in der anderen Hinsicht entscheidet das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten über das wahrgenommene Risiko.⁵⁷⁸ - Nach den Ergebnissen dieser Befragung ist es also ganz bedeutsam, ob ein (Vertrauens-) Verhältnis zu einer persönlich bekannten Person besteht, welche die Leistung möglichst selbst erfahren hat; eine fremde Referenz vermag Unsicherheit respektive Beurteilungsschwierigkeiten keineswegs gleichermaßen zu reduzieren. Dabei macht es allerdings keinen Unterschied, ob die Empfehlung von einem Chef, Kollegen oder Freund ausgesprochen wird.

Ein Anbieter sollte nach Möglichkeit darauf hinwirken, positive Fürsprecher für seine Leistung zu gewinnen, welche gut "vernetzt" sind, so dass viele persönliche wertvolle Kontakte resultieren. Meinungsführerprogramme setzen genau hier an. Um das Zutrauen zu erhöhen, bietet sich eine größtmögliche Transparenz über den Beitrag des externen Faktors an, ebenso wie beispielsweise Aufnahmetests, die den Teilnehmern ihre "Geeignetheit" bezogen auf das getestete Sujet spiegeln, vorausgesetzt sie sind valide, reliabel und praktikabel.

Darüber hinaus wurden weitere mögliche Einflussfaktoren wie Suchanstrengung, Zeit, Wohnortnähe, Weiterbildungskenntnis, Spontaneität der Entscheidung, Expertentum, eigene oder fremde Bezahlung und Berufserfahrung in Einfluss auf Beurteilbarkeit und

⁵⁷⁷ Statistisch signifikante Unterschiede existieren bei den Werten zur Beurteilbarkeit in den Gruppen der Studenten mit einer erhaltenen Empfehlung und solchen ohne sowohl bezogen auf den Mittelwert als auch die Varianz. - Die Varianz, nicht aber der Mittelwert unterscheiden sich signifikant bei denjenigen, welche keine persönliche Empfehlung erhalten hatten und eine unpersönliche Referenz von einer Liste kontaktiert haben versus Studenten ohne jeglich persönlich gesprochenen ehemaligen Teilnehmer.

⁵⁷⁸ Ganz entscheidend auf das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten wirkt die wahrgenommene Machbarkeit, insbesondere der Zeitaspekt. Der Aspekt Zeit für das Studium und die Machbarkeit ist der Hauptunterschied bei denjenigen Studenten, welche eine Leichtigkeit in der Beurteilung angeben, aber trotzdem ein vergleichsweise hohes Risiko (bei 10) artikulieren, sie differenzieren zwischen Leistungsbeurteilbarkeit und eigenem Beitrag. - Bei den Studenten, bei denen eine hohe Beurteilbarkeit und zugleich ein vergleichsweise hohes Risiko vorliegt, betraf das Risiko v. a. die (zeitliche) Machbarkeit und beinhaltete z. T. auch "Prüfungsangst". Tendenziell wurde das finanzielle Risiko in den Fällen geringer artikuliert, in denen der Arbeitgeber die Kosten des Studiums (z. T.) trägt, hiermit ist zugleich eine Gutheißung der Idee verbunden. Zugleich ist in den Fällen allerdings das Blamage-Risiko höher ausgeprägt, so dass quasi das eine Risiko das andere ablöst.

wahrgenommenes Risiko in die Analyse einbezogen. Hier ließen sich jeweils keine systematischen Unterschiede feststellen. Für Aussagen zur Wirkung von direkten Inspektions- und Erfahrungsmöglichkeiten - beispielsweise vermittelt über einen Tag der offenen Tür oder Workshop - lassen sich keine fundierten Aussagen formulieren, da mit zwei bzw. einer Person die Fallzahl jeweils zu gering ist und eine Konfusion mit den anderen Faktoren zu beobachten ist.

Als Quintessenz der ungestützten Befragung lässt sich hervorheben, dass die Teilnehmer eine fortwährende Reduktion der Unsicherheit vorgenommen haben, wobei die Unsicherheitsreduktion einigen Teilnehmern schneller und besser gelang als anderen. Besonders gering ausgeprägt war Unsicherheit bei Personen mit einer Empfehlung von einer persönlich bekannten Person und Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten. Die Empfehlung einer persönlich bekannten Person trägt vermutlich besonders nachhaltig dazu bei, Unsicherheit zur Karriereentwicklung zu reduzieren; diese ist als eine der wichtigsten Zielsetzungen genannt worden und zugleich ist sie am schwierigsten zu beurteilen. Die Bekanntheit und Projizierung eines Erfolgsbeispiels steigert die subjektive Eintrittswahrscheinlichkeit einer positiven Karriereentwicklung in der Wirkung über den Mechanismus des Vertrauenstransfers hinaus. Ergo vermögen die persönlich bekannten "Erfolgsbeispiele" Unsicherheit besonders gut zu verringern. Liegt diese Quelle nicht vor, helfen aber auch weniger konkrete Quellen⁵⁷⁹, wahrgenommene Unsicherheit zu reduzieren. So kann die Unsicherheitsreduktion auch anonym unpersönlich über Medien geschehen: Wenn Interessenten keine Absolventen persönlich kennen, gelingt es auch, diese für das Studium zu gewinnen, im Fall des ExecMBM befragten Jahrgangs konkret über die Inhalte und Signale wie die Reputation der Freien Universität Berlin als einer Universität, welche wissenschaftlich anerkannt ist und über den staatlichen bzw. gesellschaftlichen Bezug zunächst primär Systemvertrauen ermöglicht.

Nachfrager haben bei der Beurteilung des Studiums vorwiegend Kriterien der Metaebene gewählt, einzelne selbst beurteilbare Gegebenheiten wie z. B. das Gebäude wurden als einzelne Irradiationen genannt, ohne aber den großen Ausschlag zu geben. Insofern ist tendenziell eher eine Abwärtskompatibilität zu konstatieren, wobei sich allerdings die Quellen ergänzen, die Nachfrager suchen und erfahren, um zu vertrauen. Im Vorfeld haben sie primär auf Empfehlungen, die Reputation der Universität und des Studienlei-

⁵⁷⁹ Vgl. Kapitel 5.2.2.

ters, die Homepage, das Internet, den Preis, die 20-jährige Marktpräsenz und einzelne Freundlichkeits- und Ablauftests zurückgegriffen. Alle Nachfrager haben mehrere Quellen konsultiert, die sich hiernach ergänzen. Sie haben insbesondere vergleichsweise kostengünstige Quellen wie das Internet, Telefon, E-Mail konsultiert und sind in 90% der Fälle im Vorfeld nicht eigens zum Studienort gefahren, um einen eigenen direkten Eindruck zu erhalten und die Potenziale direkt zu inspizieren. Das geringste Suchbedürfnis hatten tendenziell diejenigen Nachfrager mit einer persönlichen Empfehlung und hohem Zutrauen. Die Empfehlung überstrahlte als Halo⁵⁸⁰ Element andere Merkmale.

Mit dem Beginn des Studiums eröffnen sich ganz andere Beurteilungsmöglichkeiten als im Vorfeld. Die Beurteilung erfolgt quasi "nebenbei", wobei allerdings festgehalten werden muss, dass dieses "nebenbei", der Prozess, auch schon Teil des Studiums ist, obgleich zu Beginn noch relativ kostengünstige Rücktrittsmöglichkeiten offen stehen. Ab dem Einführungsseminar konnten die Teilnehmer für sie selbst zentrale Merkmale beurteilen, den "Professor zum Anfassen", ebenso wie weitere Dozenten und Personal erleben, die Organisation und den Ablauf bewerten, zudem wurde das Studium durch die weitere Erläuterung transparenter. Die Teilnehmer nutzten diese "Moments of Truth", um die (ersten) eigenen Erfahrungen in die Zukunft zu extrapolieren. Die Praxisorientierung und zeitliche Machbarkeit gewannen im Einführungsseminar an Konturen; Prüfungsbedenken waren in vielen Fällen nach der zweiten Einsendeaufgabe zer schlagen bzw. bei vielen weiteren Teilnehmern nach der Mittelprüfung. Ergebnisse von Zwischentests ermöglichen eine Extrapolation in die Zukunft, sie stellen eine wichtige Schlüsselinformation dar. Akzeptanz in der Praxis und somit eine Erhöhung der Karrierechancen konnte zu einem großen Teil über Feedback aus dem Unternehmen reduziert werden. Vorsichtige Personen fühlten sich schließlich (erst) mit dem "Titel in der Tasche" sicher.

Die meisten "Moments of Truth" basieren auf Erfahrungen, im Vorfeld der Leistungserstellung möglichst auf denen von nahen Bekannten, im Laufe der Erstellung auf eigenen Erfahrungen, welche in vielen Fällen in die Zukunft fortgeschrieben werden.

Interessanterweise wurde weniger wahrgenommenes Risiko hinsichtlich des Anbieters artikuliert als vielmehr Unsicherheiten zum eigenen Beitrag bezogen auf die Machbar-

⁵⁸⁰ Vgl. Kapitel 5.1.2.1.2.

keit, und hier v. a. die zeitliche Realisierbarkeit neben dem Beruf und der exakte Schwierigkeitsgrad. Die Institution der Freien Universität Berlin, ihre Reputation, der Universitätsstatus, sowie die 20-jährige Marktpräsenz haben offensichtlich effektiv zur Unsicherheitsreduktion beigetragen. Es blieben nur vereinzelt Restunsicherheiten dahingehend, wie gut das Image des Anbieters und die Anerkanntheit des Titels tatsächlich sind.

Insofern sind einzelne Unsicherheitsformen zu unterscheiden. Wie hier gezeigt wurde, konnten die Nachfrager nicht alle Facetten des Anbieters abschätzen, es bedeutete für sie aber nicht unbedingt ein Risiko, sie unterstellten tendenziell keinen Opportunismus bzw. dieser war im Vorfeld ausgeräumt. Risiko resultierte tendenziell eher aus Unsicherheiten zum eigenen Beitrag.

Nachfrager haben Unsicherheit im Laufe der Zeit primär via (mehr oder weniger spezifischer) Erfahrungen sukzessive reduziert.⁵⁸¹ Persönliche Empfehlungen bewirkten viel ebenso wie das allgemeine Erfahrungs- und Vertrauenskapital in Form von Reputation als auch eigene (kleine) Erfahrungen in Form erster Prüfungen wie Einsendeaufgaben, welche Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten bewirken. Schließlich reduziert eine "Portion Hoffnung und Zuversicht" Restunsicherheiten hinsichtlich des zukünftigen Ereignisses Karriereentwicklung.

Abschließend wurden den offenen Fragen geschlossene zum Thema Abschätzung und Qualitätsbeurteilung des avisierten Studiums gegenübergestellt. Die Befragung vollzog sich mit Hilfe einer Liste von möglichen Signalen,⁵⁸² die in eine Reihenfolge entsprechend der Unsicherheitsreduktion zu bringen war (6 Plätze). Zum einen bezog sich die gestützte Befragung darauf, welche Indikatoren im Nachhinein am meisten zur Unsicherheitsreduktion bei dem betrachteten Studium beigetragen haben, zum anderen erstreckte sie sich auf ein hypothetisches zukünftiges Studium, erfasste also den Zukunftsbezug und indirekt die Schlüsselerkenntnisse.

Die Ergebnisse der ungestützten Befragung zeigen, dass Reputation für die meisten

⁵⁸¹ Insgesamt wurde Unsicherheit zumeist reduziert, sie erhöhte sich im Zeitablauf in drei Fällen, bei einer Person während der Informationssuche als ihr die Vielfalt des Angebotes und Anforderungen an die Person selbst (v. a. Zeit) evident wurde, bei einer Person bei einer Bewerbung, als sie sich fragte, wie anerkannt der Titel in Wirtschaft tatsächlich ist, und bei einer Person bei den Prüfungen.

⁵⁸² Siehe Kapitel 6.1.

Teilnehmer an erster Stelle steht; an zweiter Rangposition folgt ein anerkannter Abschluss, an weiteren Plätzen in individuell differierender Reihenfolge die Bekanntheit, die Reputation der Dozenten, Empfehlungen, die Qualifikation des Personals und Aspekte wie direkte Interaktionen, Freundlichkeit, Selektion durch Aufnahmekriterien, Leistungsdarstellung und Curriculum, Preis, Unterrichtsmaterialien oder das Gütesiegel.

Reputation geht aus diesem Teil der Erhebung als wichtigstes Signal hervor; es hat besonderen Wert für die Einstufung der Vertrauens Erwartung und auch für den Wert des Signaling mit dem eigenen Abschluss. Auf Grund der Immaterialität und der intensiven Integration, sprich Partizipationsnotwendigkeit eines Nachfragers bei Bildung, hat Reputation - wie sich zeigt - gerade im Bereich Bildung eine herausragende Stellung. Mit einem angesehenen Abschluss eines renommierten Anbieters steigt die zukünftige Karrierewahrscheinlichkeit. Die Reputation der Abschluss verleihenden Institution überträgt sich auf die Absolventen.

In Analyse eines Methodenvergleichs - gestützte und ungestützte Befragung - zeigt sich, dass die "Wunderwaffe" der ungestützten Befragung, die persönliche Empfehlung, nicht gleichermaßen Ausdruck in der gestützten Befragung findet. Wird hier auch die Empfehlung genannt, so erscheint sie nicht an erster Stelle, sondern Reputation nimmt hier den ersten Platz ein. Anscheinend wird der Empfehlung insgesamt eine nicht so wichtige Bedeutung beigemessen, obwohl sie entscheidend zur Unsicherheitsreduktion im Vorfeld beigetragen hat. Reputation scheint noch wichtiger, gerade im Hinblick auf das eigene Fortkommen, die zukünftige Karriereentwicklung.

Im Methodenvergleich treten die Vorzüge einer jeden Methode zu Tage: Die gestützte Befragung ist besonders nützlich, wenn es darum geht "nichts zu vergessen" bei der Erfassung der Qualitätsbeurteilung und an gewisse Dinge aktiv zu erinnern. Die ungestützte Methode vermag insbesondere spezielle "Moments of Truth" abzubilden, die als Erlebnisse im Gedächtnis verankert sind.⁵⁸³ Beide Methoden ergänzen sich, gemeinsam vermitteln sie einen guten methodischen Zugang zu den relevanten Fragen der Qualitätsbeurteilung: Reputation als allgemeines Erfahrungskapital ist besonders wichtig für die allgemeine Abschätzung und das eigene zukünftige Signaling, Erfahrungen persönlich bekannter Empfehler vermögen insbesondere im Vorfeld der Leistungserstellung

⁵⁸³ Siehe z. B. auch Hentschel (1992); Stauss (2000) und Kapitel 3.6.

Risiko zu absorbieren.

6.2.3 *Resümee Fallbeispiel Executive Master of Business Marketing (ExecMBM)*

Haben die Teilnehmer große Beurteilungsschwierigkeiten und Risiken wahrgenommen, wie die Literatur erwarten lässt?⁵⁸⁴ Das Fallbeispiel zeigt, dass die Teilnehmer durchaus Schwierigkeiten bei der Beurteilung einzelner Elemente von Bildungsleistungen äußerten, diese fielen allerdings keineswegs so groß aus, wie man hätte vermuten können; sie bezogen sich eher auf den eigenen Beitrag als auf den Anbieter. Beurteilbarkeiten wurden im Schnitt mit einer 3,9 von maximal 6 geäußert, das wahrgenommene Risiko auf 10 bzw. 0 von insgesamt 20 möglichen zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung beziffert. Dieses vergleichsweise niedrig geäußerte Unsicherheitsniveau ist umso überraschender, als die Entscheidung für das Studium von allen Teilnehmern als eine wichtige Entscheidung empfunden wurde. Anscheinend gibt es Strategien und Maßnahmen, Unsicherheit effektiv zu reduzieren.⁵⁸⁵ Wie hier in der empirischen Studie gezeigt wurde, stellen bei Bildungsleistungen insbesondere Reputation, ein vielfältiges Informationsangebot, 20-jährige Marktpräsenz, eine hohe Zufriedenheit ehemaliger Teilnehmer, deren Karriereentwicklung und Empfehlungen und nicht zuletzt auch verlustarme Abbruchmöglichkeiten "Moments of Truth" für Nachfrager dar.

Um Unsicherheit und Messkosten für Nachfrager zu minimieren, sollten Anbieter von Bildungsleistungen daher positive Erfahrungen mit der Leistung in jeder Form nutzen, sei es über Empfehlungen ehemaliger Teilnehmer, über Reputation als abstrakte öffentliche Form von positiven Erfahrungen in der Vergangenheit oder auch über (kleine) eigene Erfahrungen der Teilnehmer. Hierzu sollten sie positive Beispiele öffentlich herausheben, indem sie z. B. die "Mund-zu-Mund-Propaganda" anregen, die Reputation weiterhin über positive Leistungen pflegen. Wie sich zeigte ist diese besonders wichtig auch im Hinblick für das eigene Signaling. Ferner ist es eine Aufgabe, eine gute Leistung in Form öffentlicher Informationen zu Interessenten und Beeinflussern, wie z. B. zukünftige Arbeitgeber als Karriereunterstützer, zu tragen, denn indem Beeinflusser von Karrieren als Fürsprecher gewonnen werden, erhöht sich die Karrierewahrscheinlichkeit

⁵⁸⁴ Vgl. dazu Kapitel 4.

⁵⁸⁵ Es sei erwähnt, dass aus organisatorisch-technischen Gründen diejenigen befragt wurden, welche das Angebot angenommen haben, die Interessenten, welche später aber nicht zu Studenten wurden, ließen sich leider nicht erreichen und in die Analyse einbeziehen.

eines Absolventen.

Ziel eines Anbieters sollte insgesamt sein, möglichst viele Unsicherheiten zu einem frühen Zeitpunkt zu reduzieren unter Berücksichtigung von Kosten und Nutzen aus Nachfragerperspektive.⁵⁸⁶ Hierzu sollte er eine Informationsvielfalt anbieten und auch (neue) Medien nutzen, welche Zeit- und Ortsasymmetrien überwinden und Suchkosten (Zeit und Weg) sparen, etwa eine Video-Demonstration einer Unterrichtseinheit oder eine persönliche Vorstellung der Dozenten. Wie gesehen, helfen auch indirekte Informationsquellen, Unsicherheiten der Nachfrager zu reduzieren. Über die Beschreibung der eigenen Leistung hinaus sollte ein Anbieter zudem das Zutrauen in die Fähigkeiten der Teilnehmer erhöhen, um möglichst viele geeignete Kandidaten für das Studium zu gewinnen.⁵⁸⁷ Letztlich sollte ein Anbieter den Wandel der Eigenschaftswahrnehmung von Vertrauens- zu Erfahrungs- zu Sucheigenschaften zu einem möglichst frühen Zeitpunkt initiieren.

Das Fallbeispiel hat gezeigt, dass die meisten Studenten das ExecMBM Studium als Erfahrungsgut⁵⁸⁸ einschätzen. Sie gehen im Vorfeld des Studiums davon aus, dass sie die für sie wichtigen Eigenschaften mit Beendigung der Leistungserstellung, also am Ende des Studiums mit dem erworbenen Titel, beurteilen können. Tatsächlich zeigte sich, dass die Studenten die für sie wichtigen Attribute im Laufe des Studiums bzw. mit Ende des Studiums beurteilt hatten. Restunsicherheiten bezogen sich auf exogene Ereignisse wie den Eintritt einer Karriere. Bezogen auf die Unsicherheitsreduktion erweisen sich die Erfahrungen anderer als besonders nützlich. Dabei gilt: Je näher die Personen mit persönlicher Empfehlung und möglichst eigener Erfahrung der Leistung stehen,

⁵⁸⁶ Vgl. Kapitel 5.1.2.2.

⁵⁸⁷ Das Zutrauen potenzieller Teilnehmer in die eigenen Fähigkeiten kann erhöht werden via Unsicherheitsreduktion zum eigenen Beitrag, indem z. B. der zeitliche Aufwand noch transparenter gemacht wird, ebenso wie Prüfungsbedingungen im Vorfeld plastischer transferiert werden, Inhalte klarer über beispielsweise Buchübersichten und -inhaltsverzeichnisse im Internet leicht zugänglich gemacht werden. Auch eine Einschätzung der Leistungsfähigkeit in dem speziellen Bereich, z. B. eine Mini-Fallstudie in Form eines Tests mit Feedback würde helfen, das Zutrauen zu erhöhen. Zugegeben bereitet dies Aufwand für den Anbieter, jedoch bietet es auch den Nutzen, Teilnehmer mit entsprechendem Zutrauen auszustatten. Über eine öffentlich zugängliche Fallstudie im Internet würde zugleich der Praxisbezug des Studiums deutlich, ein Punkt, welcher vielen Teilnehmern wichtig war und bei dem z. T. Unsicherheit herrschte. Auch eine Kurzvorlesung von Dozenten des Studiengangs als Beispiel im Internet hielte die Informationskosten der Nachfrager gering und böte einen "Vorgegeschmack" auf das Studium.

⁵⁸⁸ Vgl. Kapitel 4.3.5.2.

desto größer ist tendenziell die Unsicherheitsreduktion. Eine Garantie, die laut Literatur insbesondere Unsicherheit bei Erfahrungseigenschaften zu reduzieren vermag, hatten die Befragten in diesem Fallbeispiel nicht häufig genannt, vielleicht aber unbewusst im Vorfeld mit bedacht, und vielleicht ist sie auf Grund der Beweislast und relativ wenigen realen Beispielen im Bildungsbereich (noch) nicht tief im Gedächtnis der Befragten verankert und entsprechend nicht artikuliert. In der Tat dürfen umfassende Garantien im Hinblick auf den hohen Grad erforderlicher Mitwirkung des Teilnehmers im Leistungsprozess bei Bildungsdienstleistungen als nur beschränkt tauglich sowie im Hinblick auf den mit staatlicher Anerkennung versehenen Prüfungscharakter rechtlich nur beschränkt zulässig eingestuft werden.

Bezogen auf die einzelnen Leistungsdimensionen Potenzial, Prozess und Ergebnis⁵⁸⁹ lässt sich konstatieren, dass die Potenziale im Vorfeld der Leistungserstellung selten direkt inspiziert wurden, wie z. B. per Inspektion von Unterlagen oder per Sprechstunde von Dozenten sondern vielmehr indirekt über Empfehlungen anderer oder Fotos. Mit Hilfe von Internet, Broschüren und Berichten Dritter wurden sie abgeschätzt, es handelt sich tendenziell eher um Quasi-Sucheigenschaften bzw. Erfahrungseigenschaften nach der vorgenommenen Art der Beurteilung als um reine Sucheigenschaften. Sie hätten objektiv gesehen im Vorfeld direkt inspiziert werden können, wie Sucheigenschaften, doch anscheinend waren die Kosten zu hoch oder der Nutzen zu gering, als dass dies tatsächlich geschah.⁵⁹⁰

Unsicherheit bezogen auf Prozesselemente wurde sukzessive verringert - zu einem großen Teil während des Einführungsseminars als Auftakt und Schlüsselinformation für das weitere Studium, zu einem weiteren großen Teil mit den erfolgten Zwischenprüfungsleistungen und schließlich mit der letzten Prüfungsleistung. Aspekte wie Zeiteinsatz und Machbarkeit wurden während des Prozesses abschätzbar. Das Ergebnis schließlich, verstanden als verwertbares Wissen, wurde durch Feedback aus dem Unternehmen sichtbar. Die Anwendbarkeit als Voraussetzung für eine Karriere ließ sich hieraus zum Teil ableiten und somit auch auf das Ergebnis und Folgeergebnisse schlussfol-

⁵⁸⁹ Vgl. Kapitel 2.1.3 sowie 5.2.1.

⁵⁹⁰ Nach dem subjektiven Beurteilungsverhalten ist eher von Quasi-Sucheigenschaften zu sprechen, da sie im Vorfeld nicht inspiziert, aber mit Hilfe anderer Mittel Unsicherheit reduziert wurde bzw. Erfahrungseigenschaften, da Potenzialelemente wie beispielsweise das Gebäude erst mit Beginn des Prozesses beurteilt wurde.

gern. Letztlich konnten die Teilnehmer zum Folgergebnis „Karriere“ nur eine Wahrscheinlichkeit abschätzen.

Für einige ist Bildung ein Quasi-Suchgut: mit Hilfe Erfahrungen Dritter reduziert sich das Risiko auf Null; für andere ist es ein Erfahrungsgut, welches seine Qualität vor allem während des Prozesses zeigt; für einige wenige ist es ein Vertrauensgut, dessen wahre Qualität sich offenbart, wenn eine Karriereentwicklung eintritt. Die subjektiven Wahrnehmungen unterscheiden sich durchaus, wobei die meisten Teilnehmer das Gut „Bildung“ im Vorfeld als Erfahrungsgut einschätzen und Unsicherheit primär durch Erfahrung, sei es, zunächst die von anderen und schließlich die eigene, reduzieren.

Liegen keine eigenen Erfahrungen vor oder sind diese im Vorfeld zu teuer zu erlangen, vermögen auch Erfahrungen anderer Unsicherheit zu verringern. Letztlich suchen und erfahren Nachfrager, um zu vertrauen. Dabei suchen sie nicht um "jeden Preis", sondern beachten Informationskosten und -nutzen, um das Leistungsangebot zu beurteilen sowie Vertrauen als auch Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten zu gewinnen. Sie nutzen viele einfach zugängliche Informationsquellen, wie das Leistungsversprechen in der Broschüre, Internet, Referenzliste, Zeitungsartikel, aber wenige Potenzialfaktoren mit echten Sucheigenschaften wie Gebäude, Publikationen oder Tage der offenen Tür im Vorfeld des Studiums. Sie orientierten sich eher an Quasi-Sucheigenschaften wie Reputation, respektive Erfahrungen anderer auf der Metaebene der Beurteilung von Leistungen.

Als Quintessenz für Anbieter lässt sich aus diesem Fallbeispiel ableiten, dass der Nettoinformationswert von persönlichen Empfehlungen besonders hoch ausgeprägt ist. Ehemalige Teilnehmer haben den Prozess zuvor vollständig erlebt; als persönlich bekannte Empfehlende können sie zudem auf die Bedürfnisse des Interessenten Bezug nehmen, des Weiteren fungieren sie als persönliche Karrierevorbilder. Solche Konstellationen begünstigen Vertrauenstransfers, wodurch einige Teilnehmer das Risiko im Vorfeld sogar vollständig absorbieren und einen Wandel der wahrgenommenen Eigenschaften vollziehen. Nach den Ergebnissen des Fallbeispiels reduziert dies eher Unsicherheit als ein eigenes Bild einzelner inspizierter Elemente, vermutlich weil Potenzialfaktoren kleine Mosaiksteinchen repräsentieren, nicht aber die gesamte Leistung. Nachfrager verlassen sich hier lieber auf Empfehlungen anderer zum Gesamtprozess sowie die Reputation des Anbieters, mit dessen Abschluss ein eigenes Signaling möglich wird, welches sie der Karriereentwicklung näher bringt.

Dem Anbieter ist es sehr gut gelungen, Unsicherheit zum Leistungsangebot "Masterstu-

dium" zu reduzieren, die Teilnehmer nahmen nur 50% bzw. 0% des maximal möglichen Risikos wahr im Zeitpunkt der Kaufentscheidung. Entsprechend wichtig ist es für potenzielle Anbieter, den Wandel der Wahrnehmung der informationsökonomischen Leistungseigenschaften über (subjektive) "Moments of Truth", welche sowohl an der Beurteilbarkeit von Eigenschaften als auch dem Zeitpunkt der Beurteilung ansetzen, zu fördern. Im Interesse der Beurteilbarkeit der Leistung und des Vertrauensaufbaus sollte ein Anbieter unter Nutzung möglichst vieler für den Nachfrager kostengünstiger Informationsquellen⁵⁹¹ und Messmethoden⁵⁹² eine positive Erwartung auslösen. Dies geschieht idealerweise über Vergangenheitserfahrungen anderer als Hinweis auf eine generelle Leistungserfüllung als auch über die Formierung von Zutrauen der Teilnehmer in die eigenen Fähigkeiten. Im Individualfall schließlich sollte ein Anbieter das gegebene Leistungsversprechen wiederum realisieren und das Vertrauen⁵⁹³ nicht enttäuschen, denn letztlich zählt für das jeweilige Individuum die erfahrene und erhaltene Leistung. Positive Leistungen, die sich im Markt herumsprechen, helfen wiederum Reputation aufzubauen und Reputation fungiert als Signalinginstrument für Absolventen, welches wiederum Karrierechancen fördert. Aufgabe eines Anbieters ist es daher, kontinuierliches Reputationsmanagement⁵⁹⁴ zu betreiben.

Das nächste Kapitel wendet sich einem weiteren Fallbeispiel zu, es beschreibt die Unsicherheitsreduktion bei einer neu gegründeten Hochschule, welche durch die Neugründung noch gar keine Gelegenheit hatte, eine eigene Reputation aufzubauen, und versucht die Frage zu beantworten, wie sich die nachfragerseitige Unsicherheitsreduktion in einem solchen Fall vollzieht.

6.3 Fallbeispiel Bucerius Law School (BLS)

Im Jahr 2000 ist die Bucerius Law School als erste private juristische Hochschule Deutschlands gegründet worden. Es handelt sich um einen seltenen Idealfall „lupenreiner“ Nachfragerunsicherheit, der eine besondere Möglichkeit der Wahrnehmung von Qualitätsbeurteilung eröffnet. Wie sich der Newcomer im Bildungsmarkt etabliert und

⁵⁹¹ Vgl. Kapitel 5.2.2.

⁵⁹² Vgl. Kapitel 5.1.2.3.2.

⁵⁹³ Vgl. Kapitel 5.1.3.

⁵⁹⁴ Vgl. Kapitel 7.2.

wie die Studenten des ersten Jahrgangs Unsicherheit zu dem Leistungsangebot wahrnehmen und reduzieren,⁵⁹⁵ verspricht aufschlussreiche Erkenntnisse. Wie hoch wird in einer solchen Situation Unsicherheit empfunden und wie vollzieht sich die Unsicherheitsreduktion, folgt sie bewährten Instrumenten oder lassen sich ganz neue "Moments of Truth"⁵⁹⁶ beobachten?

6.3.1 Kurzüberblick BLS

Die Bucerius Law School (BLS) als Deutschlands erste private Hochschule für Rechtswissenschaft ist im Jahr 2000 von der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius (im Folgenden: ZEIT-Stiftung) neu gegründet worden.⁵⁹⁷ Sie bereitet Studenten im rechtswissenschaftlichen Erststudium auf das Erste juristische Staatsexamen⁵⁹⁸ vor.⁵⁹⁹ Sie steht im Wettbewerb zu staatlichen Universitäten in Deutschland, die ebenfalls auf das Erste juristische Staatsexamen vorbereiten. Das Staatsexamen wird durch die staatlichen Justizprüfungsämter der Länder zentral durchgeführt. Es ermöglicht in hohem Maße die Vergleichbarkeit der Ausbildungsergebnisse.⁶⁰⁰

Die BLS hebt sich insbesondere insofern von den staatlichen Wettbewerbern ab, als sie ein intensives wissenschaftliches Rechtsstudium offeriert, welches aus zwölf Trimestern besteht und auf vier Jahre Dauer ausgelegt ist. Die Studiendauer ist damit im Vergleich zu staatlichen Hochschulen bei einer durchschnittlichen Studiendauer von gut fünf Jahren ambitiös angelegt.⁶⁰¹ Das Studium an der Bucerius Law School beinhaltet die Un-

⁵⁹⁵ Diese hatten im Gegensatz zu etablierten Studiengängen keine Gelegenheit, auf keine vergangene Erfahrungen mit dem Studium zurückgreifen, da sie ja der erste Jahrgang waren.

⁵⁹⁶ Vgl. Kapitel 3.2.3.

⁵⁹⁷ Bucerius Law School - Hochschule für Rechtswissenschaft, erste staatlich anerkannte private Hochschule für Rechtswissenschaft in Deutschland, Studienbetrieb ab 1.10.2000 Die Bucerius Law School ist eine Gründung der ZEIT-Stiftung, Details unter www.law-school.de.

⁵⁹⁸ Heute nach dem inzwischen geänderten neuen Juristenausbildungsgesetz als „Erste Prüfung“ bezeichnet. Im Folgenden soll aus Vereinfachungsgründen und da die Bezeichnung im Sprachgebrauch fest verankert ist - weiter von dem „Ersten juristischen Staatsexamen“ gesprochen werden.

⁵⁹⁹ In der Anfangsphase bezog sich das Angebot der Bucerius Law School zunächst auf das Jura Erststudium an, inzwischen bietet sie auch Weiterbildungsprogramme an, ein Master- und Doktorandenprogramm sind 2007 in der Umsetzung.

⁶⁰⁰ Nach dem neuen Juristenausbildungsgesetz nehmen die Hochschulen inzwischen ein Drittel der staatlichen Prüfung hochschulintern ab. Für den hier befragten ersten Jahrgang der Bucerius Law School gilt dies allerdings noch nicht und soll daher hier im Folgenden außer Betracht bleiben.

⁶⁰¹ Studiendauer BLS: 4 Jahre, äquivalent 8 Semester, Studiendauer Rechtswissenschaft im Bundes-

terweisung in die juristischen Kernfächer Zivilrecht, Öffentliches Recht und Strafrecht sowie zahlreicher Wahlschwerpunkte. Einen besonderen Fokus setzt die Hochschule dabei im Wirtschaftsrecht und im internationalen Recht. Zwei Praktika und ein Auslandssemester sind obligatorischer Bestandteil des Studiums. Darüber hinaus inkorporiert das Studium an der BLS ein - für alle Studierenden verpflichtendes⁶⁰² - Studium generale, ein Fremdsprachenprogramm für Juristen, Unterstützung bei der Praktikasu- che und ein Auslandsprogramm.

Die Interessenten durchlaufen ein aufwendiges Zulassungsverfahren, welches aus Tests und mündlichen Interviews besteht und 100 besonders geeignete Studenten für einen Jahrgang selektiert.⁶⁰³ Während des Studiums erfahren die Studenten eine überdurchschnittliche Ausstattung, die sich z. B. in einer durchgehend geöffneten Bibliothek, einem eigens entwickelten CampusNetz-System, einem Career Office sowie einer einzigartigen Betreuungsrelation⁶⁰⁴ äußert. Die Auslese der Studierenden ermöglicht es, Kleingruppenkonzepte mit intensivem Dialog zwischen Studierenden und Dozenten zu realisieren. Referenten aus juristischer und wirtschaftlicher Praxis ergänzen das Angebot um Praxisnähe und Internationalität.⁶⁰⁵ Regelmäßige Leistungskontrollen spiegeln den Studenten ihr Leistungsniveau wider, die Prüfungen sind zugleich Voraussetzung für den nach spätestens zehn Trimestern verliehenen hochschuleigenen Abschluss Baccalaureus Legum oder Bachelor of Law (LL.B.). Die Studenten haben die Möglichkeit, sich im Examensvorbereitungsprogramm intensiv auf das Erste Examen vorzubereiten, welches den andernorts als obligatorisch erachteten Repetitor erübrigt. Im Anschluss an das Studium stehen Promotions- und Habilitationsmöglichkeiten offen.

Derzeit zählt die BLS 17 Professoren und ca. 500 Studenten. Seit der Gründung sind zu dem rechtswissenschaftlichen Erststudium weitere Angebote wie Weiterbildungssemi-

durchschnitt: 10,4 Semester. Siehe z. B. www.law-school.de sowie www.wissenschaftsrat.de.

⁶⁰² Ob die Studierenden an den Veranstaltungen teilgenommen haben, wird überprüft. Leistungspunkte aus der Teilnahme sind Voraussetzung für den zu erreichenden Abschluss.

⁶⁰³ Die Auswahl basiert auf einem schriftlichen Test und der Abiturnote (oder vergleichbarer Abschluss aus dem Ausland), die Studenten müssen qualifizierter Englischkenntnisse nachweisen z. B. durch TOEFL. Aus dem Pool werden anschließend die 200 besten Bewerber zu einem mündlichen eintägigem Test eingeladen.

⁶⁰⁴ Im Einzelnen werden insgesamt 400 Studierende von 17 Professoren betreut.

⁶⁰⁵ Die Internationalität artikuliert sich z. B. durch ein Auslandssemester an einer der 74 Partnerhochschulen in 21 Ländern der Bucerius Law School.

nare der Bucerius Education GmbH und ein Masterprogramm hinzugekommen; ein Doktorandenkolleg bzw. Graduiertenprogramm steht kurz vor der Umsetzung.

Initiator und Förderer der BLS ist die ZEIT-Stiftung. Ihr Gründer war der Hamburger Verleger Gerd Bucerius. Die ZEIT-Stiftung kann auf einen exzellenten Ruf in Gesellschaft und Wirtschaft verweisen, sie verfügt über ein großes Netzwerk und fördert Projekte in Wissenschaft, Bildung und Kultur. Sie verfolgt das Ziel, mit der BLS einen Beitrag zur Reformierung der Juristenausbildung in Deutschland leisten. Für die Bucerius Law School konnte die ZEIT-Stiftung als Mitglieder des Aufsichtsrates bzw. prominente Fürsprecher⁶⁰⁶ wie z. B. Dr. Klaus von Dohnanyi, Helmut Schmidt und Dr. Roman Herzog gewinnen, ebenso wie auch Großkanzleien, welche zugleich potenzielle zukünftige Arbeitgeber für die Absolventen darstellen. Die BLS bietet exzellente Studienbedingungen nach Vorbild der Law Schools in den USA. Die ZEIT-Stiftung trägt ca. zwei Drittel der Kosten des laufenden Studienbetriebs, die Studiengebühren decken ein knappes Viertel. Die Studiengebühren für die Studenten betragen 3.300 Euro pro Trimester, wobei vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten offen stehen.⁶⁰⁷

Das Markt- und Wettbewerbsumfeld der BLS ist geprägt durch Wettbewerb von ca. 100 staatlichen Universitäten, welche ebenfalls auf das Staatsexamen vorbereiten. Einzelne Universitäten wie z. B. Passau bieten mit "Extras" wie einem zusätzlichen Fremdsprachenprogramm für Juristen eine Differenzierung zum Rest des Marktes. Die meisten Universitäten bieten ein "normales" grundständiges Jurastudium an. Die ca. 10.000 jährlichen Studienanfänger werden zum großen Teil über die ZVS zugewiesen, deren Auswahl sich primär über die Abiturnote vollzieht. In jüngerer Zeit wächst die Bedeutung hochschuleigener Auswahlverfahren.⁶⁰⁸ Ausländische Universitäten zählen nur bedingt zum Wettbewerbsumfeld, da die Juristenausbildung im Kern auf jeweils nationale Rechtssysteme ausgerichtet ist und eher in einer späteren Phase der Ausbildung eine Internationalisierung vorsieht.

⁶⁰⁶ Welches häufig zugleich Juristen sind.

⁶⁰⁷ Die Kosten für die Studiengebühren belaufen sich insgesamt auf 39.600 Euro, es werden verschiedenste Finanzierungshilfen durch die Hochschule angeboten, jederzeit steht eine Austrittsoption offen.

⁶⁰⁸ Zur Zeit des Studienbeginns der befragten Teilnehmer der Fallstudie spielten hochschuleigene Zulassungsprüfungen freilich noch eine sehr untergeordnete Rolle. Nur in singulären Fällen erfolgt die Studienplatzvergabe an staatlichen Universitäten in Deutschland derzeit über besondere Zulassungsverfahren wie Interviews.

In diesem Umfeld hebt sich die Bucerius Law School sowohl auf Grund der Leistungsfindung als auch -begründung ab.⁶⁰⁹ Die BLS ist eine Innovation in dem Markt der Juristenausbildung in Deutschland. Sorgfältig ausgewählte Teilnehmer, welche sich bei exzellenten Studienbedingungen gegenseitig anregen, bilden die Basis. Vollständige Evaluationen aller Lehrveranstaltungen stellen ein wichtiges Instrument der Qualitätssicherung dar. Intensivkurse und vielfältige Gruppeninteraktionen bereiten auf die Prüfungen vor. Obligatorische Auslandssemester und Praktika runden das Studium ab. Die BLS verleiht zusätzlich den Titel Baccalaureus Legum oder Bachelor of Law (LL.B.) als Zwischenabschluss.

Die Leistungsbegründung vollzieht sich durch breite Präsenz in den Medien; sie setzt bekannte Fürsprecher, wie von Dohnanyi und Altbundeskanzler Schmidt, ein.⁶¹⁰ Darüber hinaus nutzt sie Informationspakete und setzt Poster z. B. in Schulen ein. Studenten des ersten Jahrgangs hatten zudem die Möglichkeit, der Berufung der Professoren beizuwohnen. Das aufwendige Auswahlverfahren erlaubt einen umfassenden ersten Eindruck.⁶¹¹

Das neu etablierte Studium hatte bei den Interessenten des ersten Jahrgangs noch keine Gelegenheit, eine eigene Reputation aufzubauen. Ursache war seine Novität. Zudem existierte noch keine Prüfungs- und Studienordnung zu Studienbeginn. Das Gebäude, in dem sich der Unterricht vollziehen sollte, befand sich zu Studienbeginn im Umbau. Die wissenschaftlichen Mitarbeiter, die den (aus Sicht vieler Studierender) für den Studien-erfolg und die Einzigartigkeit des Studienkonzepts wesentlichen Kleingruppenunterricht abhalten sollten, waren noch nicht rekrutiert. Lehrunterlagen und Manuskripte, die einen Eindruck von den anzuwendenden innovativen Lehrmethoden vermitteln können, existierten noch nicht - genauso wenig eine funktionsfähige Bibliothek mit einem nennenswerten Medienbestand, das „Herz des juristischen Studiums“. Wie haben die Stu-

⁶⁰⁹ Zur Leistungsfindung und -begründung siehe Kapitel 2.4.

⁶¹⁰ Die dahinter stehende ZEIT-Stiftung legt einen Vertrauenstransfer nahe, welcher etwa folgendermaßen lauten könnte: "wenn alles von der ZEIT-Stiftung Hand und Fuß hat, wird auch die BLS gut sein". Hier vollzieht sich ein Reputationstransfer "zweiten Grades" von der Mutterorganisation auf einzelne Engagements. Öffentlich bekannte Initiatoren, welche zugleich z. T. auch von der Ausbildung her Juristen sind, vermögen das Studium als "Testimonials" weiter bekannt zu machen.

⁶¹¹ Inzwischen (2007) wurde das Informationsangebot ausgeweitet. Es beinhaltet z. B. die Abbildung von Rankings, studentische Erfahrungsberichte und eine Studenten-Hotline, zu den Details siehe www.law-school.de.

dentem des ersten Jahrgangs angesichts der Ausgangslage konkret Unsicherheit zum Studium wahrgenommen und reduziert?

6.3.2 Ergebnisse Teilnehmerbefragung BLS

Die empirische Erhebung zur Unsicherheitsreduktion bei Studenten der Bucerius Law School umfasst persönliche, individuell durchgeführte Interviews mit 15 zufällig ausgewählten Studenten des ersten Jahrgangs, die ihr Studium an der BLS als erster Jahrgang von 2000 bis 2004 absolvierten. Es handelt sich um eine semi-standardisierte Erhebung, welche offene und geschlossene Fragen beinhaltet. Die Interviews dauerten jeweils ca. 45 Minuten und wurden im Januar 2006 durchgeführt. Themen der Befragung waren die Ziele, welche mit dem Studium angestrebt werden, Qualität bei Bildung, beurteilbare Aspekte, Unsicherheiten und Risiken ebenso sowie Umfang, Art und Zeitpunkt der Reduzierung. Hierzu fand die Sequenzielle Ereignismethode Anwendung, die Art und Ausmaß von Unsicherheiten entlang des Kundenpfades erfasst und spezifische Hinweise zu speziellen "Moments of Truth" und Ausstrahlungseffekten bei der Leistungsbeurteilung gibt.⁶¹² Dem ungestützten Teil wurde abschließend ein gestützter Teil bezüglich eines Rankings von Signalen zur Unsicherheitsreduktion gegenübergestellt.

Die befragten Studenten hatten das Studium zum Zeitpunkt der Befragung erfolgreich beendet und ihr Erstes Staatsexamen überdurchschnittlich absolviert. Von den 15 Studenten haben neun das Studium direkt im Anschluss an das Abitur aufgenommen, sechs hatten zuvor schon ein bis zwei Semester Jura an einer staatlichen Universität studiert.⁶¹³ Für alle Partizipanten stellte die Entscheidung für das Studium an der BLS eine sehr wichtige Entscheidung dar, mit einer Bewertung von 5,8 auf einer Skala von 1 bis 6, mit der geringsten Ausprägung bei 1 und der Maximalausprägung bei 6.

6.3.2.1 Ziele

Die Studenten streben mit dem Studium im weitesten Sinn ein Fundament für ihre Kar-

⁶¹² Siehe hierzu Kapitel 5.1.2.1.2.

⁶¹³ Als Wechselgründe wurden v. a. Unzufriedenheit mit der Ineffizienz und Betreuung an staatlichen Universitäten geäußert, an der BLS überzeugte das gute Konzept, die Schnelligkeit und der Verbund untereinander.

riereentwicklung an. Das Fach „Rechtswissenschaft“ gilt dabei als "solide Ausbildung", welches viele Karrieremöglichkeiten eröffnet. Speziell mit dem Studium an der BLS verbinden die Studenten eine effektive und effiziente Vorbereitung auf Staatsexamen und Karriere, einen "straffen Weg" dorthin, der sie optimal unterstützt. Dieser wird von einem attraktiven Rahmenprogramm begleitet und vollzieht sich in einer besonderen Atmosphäre, welche durch Gründergeist, intensive Betreuung, großen Austausch untereinander und einen Hauch des Elitären gekennzeichnet ist.

6.3.2.2 Qualität

Als Anforderungen an das rechtswissenschaftliche Studium nennen die Studenten einen strukturierten Studienplan, welcher durch einen sinnvollen Aufbau geprägt ist und ein schnelles und effektives Studium ermöglicht. Sehr gute Bedingungen wie hervorragende Professoren, ausgezeichnete Vorlesungen, eine optimale materielle Ausstattung und ein das Studium ergänzendes Rahmenprogramm machen für die Befragten Qualität bei Bildung aus. Im Einzelnen zählen hierzu auch ein persönlicher Bezug zu den Dozenten, Veranstaltungen in Kleingruppen, welche intensive Interaktionen ermöglichen, sowie generell ein gutes Betreuungsverhältnis, das sich in der Relation Studenten zu Professoren äußert, aber auch Aspekte wie offene Türen von Professoren und Mitarbeitern inkorporiert. Die Dozenten sollen möglichst zum Studium und Höchstleistungen motivieren, indem sie selber "Spaß an der Sache haben" und gleichfalls Willen zum Erfolg ausdrücken, gleichsam wie die anderen Kommilitonen.

Die Studenten gehen davon aus, dass sich mit diesem Weg ein weit überdurchschnittlicher Studienabschluss erreichen lässt. Dieses wiederum ist relativer Garant für eine Karriere. Im Studienfach Rechtswissenschaften ist bislang noch keine vielerorts zu beobachtende Noteninflation eingetreten. Vielmehr fungieren die Noten im Staatsexamen in der Juristenpraxis als valider Indikator für die Leistungsfähigkeit eines Juristen und somit für seine Karriereperspektive. Der Aspekt der Aussicht auf ein exzellentes Staatsexamen hat insbesondere diejenigen Studenten, welche zuvor an einer staatlichen Universität Jura studiert haben, zum Wechsel an die BLS bewogen.

Neben der Aussicht auf eine positive Zukunft erwarten die Studenten eine Wohlfühlatmosphäre und das Gefühl, ernst genommen zu werden. Sie möchten sich zusammen mit den anderen interessanten Studenten an der BLS von der breiten Masse der anderen Jurastudenten abheben und etwas Exklusives in Angriff nehmen. Die sorgfältig ausgewählten Teilnehmer, die internationale Ausrichtung an der BLS, Praktika und Studium

generale bieten hier entsprechende Ansatzpunkte.

6.3.2.3 Beurteilbare Aspekte

Die Aussagen zur Beurteilbarkeit wichtiger Elemente des Studiums weisen ein großes Spektrum auf. Bezogen auf den Zeitpunkt bis zu der Vertragsunterzeichnung reichen die beurteilbaren Elemente von "nichts, junge Profs, der Standort Hamburg" über "nicht viel: Prospekte, so gut wie gar nichts" bis hin zu "es gab wenige Anhaltspunkte wie das Renommee der Initiatoren, den guten Namen der ZEIT-Stiftung, Fürsprecher wie Helmut Schmidt". Einige Studenten waren bei der Berufung von Professoren zugegen, um auf diese Weise selbst einen Eindruck zu gewinnen. Das Auswahlverfahren nutzten fast alle Studierenden als Indikator für das Studium und Messlatte ihrer Auswahlentscheidung. Dort konnten sie erfahren, wie sich "die Leute um einen kümmern", wie groß die Erfolgsorientierung ausgeprägt ist sowie einen Eindruck von der finanziellen Ausstattung des Anbieters, der ZEIT-Stiftung, gewinnen, auf die Ernsthaftigkeit des Engagements schließen und andere Kommilitonen kennenlernen.

Weitere Gedankengänge zur Unsicherheitsreduktion im Vorfeld des Studiums bezogen sich darauf, dass die Professoren ihre Ausbildung "systemkonform" an anderen staatlichen Universitäten absolviert hatten, mit anderen Worten die vermittelten Inhalte schon richtig sein würden und das Studium in einer leistungsorientierten und netten Atmosphäre stattfindet - zugleich bei einem (in Aussicht gestellten) guten Betreuungsverhältnis und einer relativ kurzen Studiendauer.

6.3.2.4 Unsicherheiten

Die Hauptunsicherheiten der Studenten bezogen sich auf zwei Fragen:

- "Werde ich angenommen?"
- "Geht das Konzept auf? - Wie gut durchdacht ist es wirklich, wird es mir zu einem guten Examen verhelfen?"

Einige nannten zudem das Preis-Leistungs-Verhältnis im Vorfeld nicht sicher abschätzen zu können.

Die artikulierte Unsicherheit war vergleichsweise gering ausgeprägt, "ein Studium gehört halt dazu, es kostet was und wird schon besser sein als an einer staatlichen Uni" nannten einige als Begründung. Zudem wurde das Konzept als sehr gut eingeschätzt,

gleichzeitig aber nicht als so "revolutionär" wahrgenommen, als dass es abschreckte. Wiederum andere haben sich "gar keine Gedanken gemacht", sie befanden sich intensiv in dem Bewerbungsprocedere und hatten mit der Chance, das Studium an der BLS absolvieren zu dürfen, keine Zeit für Zweifel an der Qualität. Angesichts des Jurastudiums als "Bücherstudium" blieb für einige die Überlegung, sich im Zweifelsfall auf sich selbst verlassen zu können, das Studium würde einen schon nicht "schlechter machen".

Die Absolventen differenzierten durchaus zwischen fachlich-inhaltlichen Unsicherheiten und Unsicherheiten bezogen auf die "Lebensphase Studium". Letztere Unsicherheiten erstreckten sich darauf, ob ihnen die Stadt, die anderen Kommilitonen und die Atmosphäre an der BLS gefallen würden. Während die fachliche Unsicherheit relativ gering ausgeprägt war, variierte die lebenssituationsbezogene Unsicherheit von Individuum zu Individuum.

6.3.2.5 Wahrgenommene Risiken

Die Studenten nannten relativ gering ausgeprägte Unsicherheiten und nahmen folgegemäß auch nur geringe Risiken⁶¹⁴ wahr. Risiken erstreckten sich für sie noch am ehesten auf die Frage, ob das Konzept aufgehen wird, d. h. ein gutes Examen erreicht wird und somit alle Karrierechancen offen stehen. Diesbezüglich nannten alle Restzweifel, welche sich aber auf einem sehr geringen Niveau bewegten.

Statements (auf die Frage nach Risiken) wie "nach dem Abi, was kann man da schon falsch machen" und "was ist zu verlieren, 3.000 Euro für das erste Trimester" verdeutlichen das niedrige Unsicherheits- und Risikoniveau.⁶¹⁵ Im Durchschnitt bewegte sich das Ausmaß des Risikos bei 5,8 von maximal 20 möglichen Punkten im Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung, mit einer Standardabweichung von 3,2; es ist also gering ausgeprägt mit einer mittleren Streuung innerhalb der Befragten.

⁶¹⁴ Vgl. Kapitel 4.4.1.

⁶¹⁵ Finanzielle Risiken waren bei der Mehrzahl der Befragten gering ausgeprägt, vereinzelt bezogen sie sich auf das Preis-Leistungs-Verhältnis, die meisten Studenten waren aber zuversichtlich, dass der Pilotprojektstart einer groß angekündigten Sache auch gelingen wird.

6.3.2.6 Kundenpfad und "Moments of Truth"

Zur Reduktion der beschriebenen Unsicherheiten und des wahrgenommenen Risikos haben die Studenten unterschiedliche Strategien eingesetzt, welche sich am Kundenpfad orientieren. Der Kundenpfad beschreibt alle Kundenkontaktpunkte mit einem Leistungsanbieter in chronologischer Reihenfolge. Er beinhaltet sowohl direkte und indirekte Kontakte im Vorfeld der Erstellung als auch während des Prozesses.⁶¹⁶ Zunächst wird der Pfad in seinen Elementen beschrieben, anschließend in Hinblick auf Art und Ausmaß der Unsicherheitsreduktion näher beleuchtet.

Die Kontakte der Studenten mit dem Studium und Anbieter gliedern sich wie folgt, wobei die unterstrichenen Passagen genannte "Moments of Truth" markieren, also solche Augenblicke, welche die Qualitätswahrnehmung nachhaltig beeinflussen.

Kundenpfad Law School:

Im Vorfeld der Leistungserstellung:

- (Die Idee der Studienentscheidung reift, Ausgangsbasis: Abitur oder Jurastudium an staatlicher Universität)
- Zeitungsartikel / Poster
- Informationspaket von der ZEIT-Stiftung, Konzept, Innovation
- Professorenauswahl
- Schriftlicher Test / Abiturnote / Englischnachweis
- Mündlicher Test
- Angebot, Vertragszusendung: 2 Wochen Entscheidungsfrist

Während des Prozesses

- Beginn Studium: 1. Tag Empfang Rathaus, prominente Persönlichkeiten

⁶¹⁶ Siehe z. B. Kapitel 3.2.3.

- „Großer Fall“⁶¹⁷, Tag von 9-19 Uhr straff durchgeführt
- Kommilitonen, Professoren, Mitarbeiter, erste Veranstaltungen
- Kleingruppen, Offenheit, Erreichbarkeit, Kompetenz, Problemlösungsbereitschaft, Vollversammlungen
- Vielzahl interner Prüfungen (Noten Prüfungsleistungen), Baumaßnahmen, Studium generale, Exkursion nach Berlin, Brüssel, Zusammenhalt des Jahrgangs
- Fortschritte
- Medien, neue Studenten, mehr Professoren, Gebäude und Bibliothek fertig gestellt
- Praktikum
- Auslandsstudium
- LL.B.
- "Prüfungsangst", Erwägung Repetitor
- Examensvorbereitungsprogramm

Ergebnisse

- Examen
- Promotion (intern oder extern) / Referendariat

Der Erstkontakt der meisten Studenten mit der BLS erfolgte über einen Zeitungsartikel, den sie häufig von Verwandten oder Freunden überreicht bekamen, oder via Poster, welche die Bewerber in der Schule bzw. Universität gesehen hatten. Hieran schloss sich aktives Suchverhalten in Form der Anforderung und Sichtung eines Informationspake-

⁶¹⁷ Der „Große Fall“ ist eine von dem renommierten Professor Karsten Schmidt durchgeführte Einführungsveranstaltung, die Grundfragen des Zivilrechts, Strafrechts und öffentlichen Rechts am Beispiel eines Wirtschaftsrechtsfalls aus der Praxis beleuchtet und im Dialog mit den Studierenden erarbeitet. Siehe dazu auch unten.

tes (damals noch von der ZEIT-Stiftung) an, aus welchem das Konzept und die innovative Idee hervorgingen. Einige Studenten nahmen zudem an der Auswahl der zu berufenden Professoren teil. Erste bedeutsame "Moments of Truth" stellte für viele das Aufnahmeverfahren dar: Zum einen der schriftliche Test, welcher als gut organisiert und seriös empfunden wurde und anschließend in noch größerem Ausmaß das mündliche Interview, in welchem die Idee der Neugründung transparent und der Umgang mit möglichen Dozenten und Initiatoren evident wurde. Wurde den Interessenten darauf ein Studienplatz zugesagt, war es für viele eine Ehre, zugelassen worden zu sein und sie begriffen es als Auszeichnung, das Studium an der BLS absolvieren zu dürfen. Der Entscheidungszeitraum war mit zwei Wochen eng bemessen, zugleich zögerten die Studenten nicht lange zuzusagen, da sie das Gefühl hatten, schon "viel investiert" zu haben und von der Sache überzeugt waren.

Mit dem Beginn des Studiums am ersten Tag konkretisierte sich die bis dato in Aussicht gestellte Leistung. Ein Empfang im Rathaus mit der Präsenz einiger prominenter Fürsprecher wie z. B. dem ehemaligen Ersten Bürgermeister der Stadt Herrn Dr. Voscherau, machte die Absicht deutlich, etwas Besonderes ins Leben zu rufen. Ein "Großer Fall" am ersten Tag verdeutlichte zugleich, welche Aspekte Inhalt des Studiums sein würden und die straffe Zeitplanung an diesem Tag ließ das Arbeitspensum erahnen. "Moments of Truth" stellten hier erste Vergleiche zwischen Versprochenem und Realisiertem dar sowie Schlüsselinformationen wie der "Große Fall", der ein Streifzug durch die Rechtsgebiete bot. Neben möglichen Anforderungen lernten die Studenten zugleich die Dozenten und Kommilitonen mitsamt ihrer Motivation und Charakteristika kennen. Im weiteren Verlauf erfuhren sie das Studieren in Kleingruppenatmosphäre, welches geprägt ist durch Offenheit, Interaktion, Erreichbarkeit und Problemlösungsbereitschaft. Abstimmungen in Vollversammlungen ließen sie an der Gestaltung der BLS teilhaben. Die Ergebnisse erster interner Prüfungen vermittelten ihnen ein Bild ihres Leistungsstandes, welches das Zutrauen bekräftigte und ein Indikator in Richtung Staatsexamen darstellte. Zweifel, welche angesichts der zu Beginn schwierigen baulichen Situation z. T. aufkamen,⁶¹⁸ ließen einige hinterfragen, ob das Konzept wirklich so durchdacht war, wie es dargestellt wurde.⁶¹⁹ Zugleich erhielten die Studenten Bestätigung von außen,

⁶¹⁸ Die BLS befand sich zum Zeitpunkt des Studienbeginns noch teilweise im Bau.

⁶¹⁹ Das Gebäude wurde während des laufenden Studienbetriebs komplett entkernt. Baulärm gehörte zum Studienalltag. In dieser Phase verließen etwa 10 Studenten die Law School, um an einer ande-

indem die Presse weiterhin positiv berichtete, kontinuierliche Fortschritte auf der Baustelle zu beobachten waren und neue Jahrgänge an die BLS strömten. Besondere "Moments of Truth" stellten für viele die Praktika und Auslandsaufenthalte während des Studiums dar. So gestaltete es sich für einen Studenten der BLS relativ leicht, einen begehrten Praktikumsplatz in einer renommierten Kanzlei auch in jüngerem Semester zu erhalten. Dies spiegelte die Anerkennung der BLS in der Außenwelt wider. Im Auslandstrimester, das den Studierenden z. T. den Weg zu renommierten amerikanischen Law Schools öffnete, konnten sie sich mit anderen Studenten vergleichen. In Vorbereitung auf das Erste Staatsexamen stiegen mit wachsender "Prüfungsangst" Unsicherheiten zu der optimalen Vorbereitung auf diese wichtige landesweite Prüfung. "Wird das Examensvorbereitungsprogramm der BLS besser sein als der klassische Repetitor?" fragten sich einige Studenten. Mit dem überdurchschnittlichen Abschneiden im Ersten Staatsexamen schließlich waren die Zweifel der Studenten beseitigt, das Konzept war aufgegangen, die restliche Unsicherheit war absorbiert.⁶²⁰

Die Unsicherheits- und Risikoreduktion erfolgte bei den meisten Studenten in sukzessiver Weise. Besondere "Moments of Truth" waren das Auswahlverfahren, die Dozenten (im Einzelnen die Qualifikation, der persönliche Kontakt, die Erreichbarkeit), die Klausuren im Studium, die Schnelligkeit, Praktika, Auslandstrimester, Examensvorbereitungsprogramm und schließlich das Examen selbst. Einzelne individuelle Schlüsselinformationen und Irradiationen⁶²¹ ließen auf in der Zukunft Liegendes schließen wie exemplarisch die Förderung von BLS Studenten durch die großen Stiftungen in Deutschland, der Preis als Qualitätsindikator, bekannte Juristen als Fürsprecher und ein interessantes persönliches Gespräch im Auswahlverfahren.⁶²²

ren Universität bzw. ein anderes Fach zu studieren.

⁶²⁰ Im Durchschnitt erzielten Absolventen der BLS des ersten Jahrgangs im Ersten Staatsexamen 11 Punkte im Vergleich zum Bundesdurchschnitt mit ca. 6 Punkten. Siehe z. B. Spiegel online: www.spiegel.de/unispiegel/studium.

⁶²¹ Vgl. Kapitel 5.1.2.1.2.

⁶²² Welche originär allerdings oftmals unbewusst und daher nicht unbedingt artikulierbar sind. Bei den Irradiationen wurden besonders häufig kleine Begebenheiten, einzelne Beispiele genannt, welche den Qualitätseindruck prägen. Explizit wurden folgende Schlüsselinformationen bzw. Irradiationen angeführt:

Preis - Qualität,

Interessantes Auswahlgespräch - Atmosphäre im Studium,

Prominente Fürsprecher - Elite,

Bezogen auf den Gesamtprozess haben zu ca. 5% Informationen im Vorfeld aus der Presse und der ZEIT-Stiftung Unsicherheit reduziert, zu 10% das Auswahlverfahren mit Indikatoren zur Organisation und zum Anspruch des Studiums, den Initiatoren und möglichen Kommilitonen. Zu 25% konnte weitere Unsicherheit in den ersten Tagen des Studiums reduziert werden, hier bestand Gelegenheit, die Atmosphäre, Professoren, Kommilitonen und Arbeitsbelastung kennen zu lernen, an Vorlesungen teilzunehmen sowie den Zusammenhalt zu erfahren. Zu 30% konnte weitere Unsicherheit im weiteren Prozess reduziert werden, mit Klausuren, kontinuierlichem Fortschritt, offener Kommunikation, Praktika und Auslandsaufenthalt. Schließlich wurden die letzten 30% mit dem Ergebnis, primär mit dem überdurchschnittlichen Abschluss, reduziert.

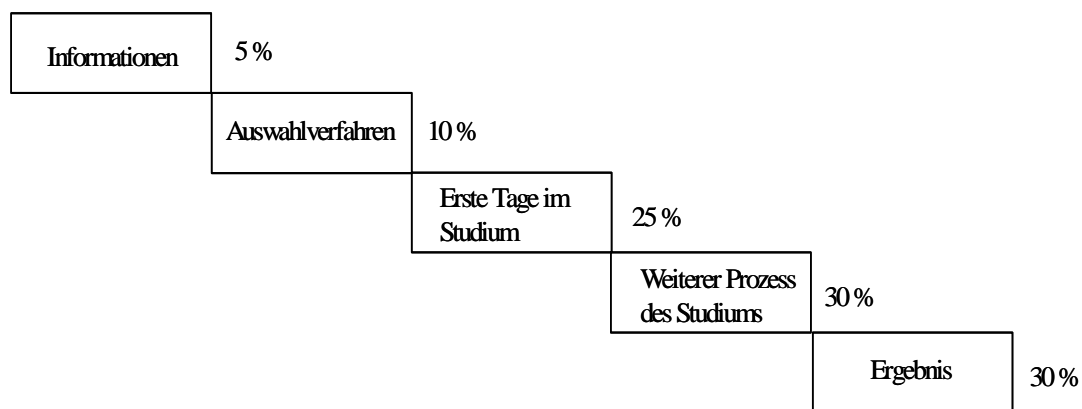


Abbildung 49: Beurteilungsmedien und ihr Anteil bei der Unsicherheitsreduktion BLS

Generell war das Unsicherheitsniveau vergleichsweise gering ausgeprägt. Nach den Ergebnissen der Befragung betrug das Risiko im Entscheidungszeitpunkt ca. 5 von 20 Punkten, "damals habe ich das nicht so gesehen, objektiv im Nachhinein war sie wohl eher bei 10", konstatieren einige Studenten bei der Befragung, sie waren zuversichtlich und haben mögliche Risikoquellen im Vorfeld für sich wenig thematisiert, sondern wollten etwas Neues machen und haben die Unsicherheit in Kauf genommen. Sie haben sich auf Aussagen anderer verlassen.⁶²³ Daher haben sie trotz einer geringen Beurteil-

Äußere Baustelle - wie fertig ist das Konzept,

Offene Kommunikation - Transparenz, Glaubwürdigkeit,

Einzelne erfüllte Versprechen - Erfüllung gesamtes Leistungsversprechen.

⁶²³ Mit einer Zustimmung von 4,9 von 6 möglichen Punkten bei einer Standardabweichung von 0,7.

barkeit kein bis ein sehr geringes Risiko wahrgenommen.⁶²⁴

Die BLS Studenten nahmen eine geringe Ausgangsunsicherheit wahr, welche sich für 10% der Befragten nach ersten Klausuren nach circa einem Jahr entscheidend reduziert hatte, für ca. weitere 8% nach dem ersten Praktikum, für weitere 30% nach dem Auslandsaufenthalt, für 12% nach dem Examensvorbereitungsprogramm (EVP) und schließlich für die restlichen 40% nach dem bestandenen Examen.

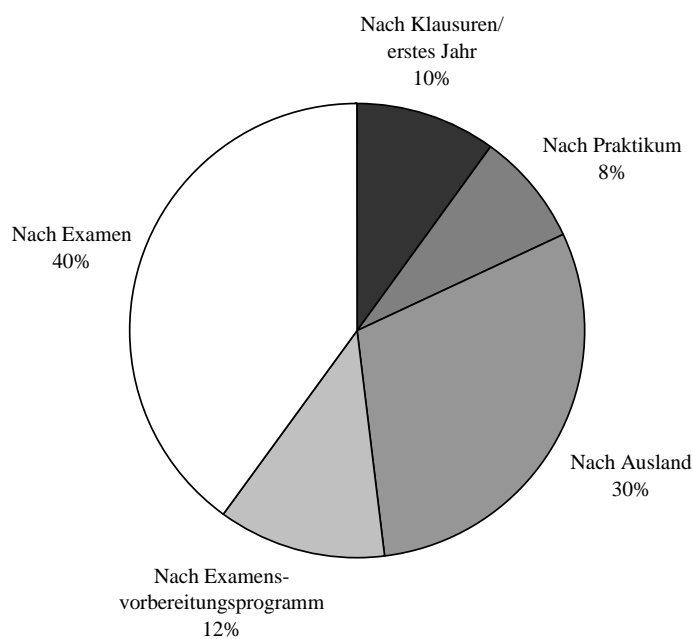


Abbildung 50: Kumulative Zeitpunkte der maßgeblichen subjektiven Unsicherheitsreduktion BLS

Im Folgenden ist zu betrachten, welche individuellen Unterschiede zu einer besonderen Unsicherheitsreduktion beigetragen haben, denn es gelingt einigen Teilnehmern schneller und besser Unsicherheit und Risiko zu absorbieren als anderen. Welche Informationsmaßnahmen sind hierfür ursächlich? Lassen sich systematische Unterschiede im Informationsverhalten und Erfolg bei der Beurteilung konstatieren? - Zunächst wird das allgemeine Informationsverhalten für alle Befragten dargestellt, anschließend auf individuelle Unterschiede eingegangen.

⁶²⁴ Informationen im Vorfeld haben Unsicherheit entscheidend reduziert (Zustimmung 4,6 [Standardabweichung: 1,0]), die Studenten haben sich auf Aussagen des Anbieters verlassen 4,9 [0,7], und zudem existierte eine Ausstiegs-Option, im Zweifelsfall beträgt der finanzielle "amount at stake" 3.000 Euro für das erste Trimester, bzw. je Trimester.

Für alle Teilnehmer gesprochen, haben im Vorfeld des Studiums die Reputation der ZEIT-Stiftung, die Fürsprecher, die mediale Präsenz und das Auswahlverfahren, anschließend der Erfolgswille aller Beteiligten, Leistungsbestätigung in ersten Klausuren, die Praktika, der Auslandsaufenthalt sowie das überdurchschnittliche Abschneiden beim Ersten Staatsexamen entscheidend zur Unsicherheitsreduktion beigetragen.

Das Ausmaß der Informationssuche über alle Interviewten ist auf mittlerem Niveau artikuliert worden mit einem Durchschnittswert von 3,9 auf einer Skala von 1 bis 6, bei einer geringen Streuung unter den Studenten mit einer Standardabweichung von 1,2. Die Studierenden hatten eher viel Zeit für die Entscheidung (Durchschnittswert 4,5 [bei einer Streuung von 1,4]) und bezeichnen sich im Schnitt als mittel risikofreudig mit 3,5 [1,4], und eher abwägend 4,6 [1,0].⁶²⁵

In dem Zusammenspiel aus Leichtigkeit der Beurteilung und wahrgenommenem Risiko lässt sich erwartungskonform ein negativer Zusammenhang konstatieren. Diejenigen Personen, welche mehr Schwierigkeiten bei der Beurteilung der Leistung hatten, nahmen in der Tendenz auch ein größeres Risiko im Zeitpunkt der Kaufentscheidung wahr, wie die nachfolgende Grafik abbildet.

⁶²⁵ Das wahrgenommene Risiko war trotz niedrig ausgeprägter objektiver Beurteilungsmöglichkeiten im Zeitpunkt der Entscheidungsfindung dennoch gering ausgeprägt mit einer 5,8 im Schnitt von maximal 20 Punkten bei einer Standardabweichung von 3,2.

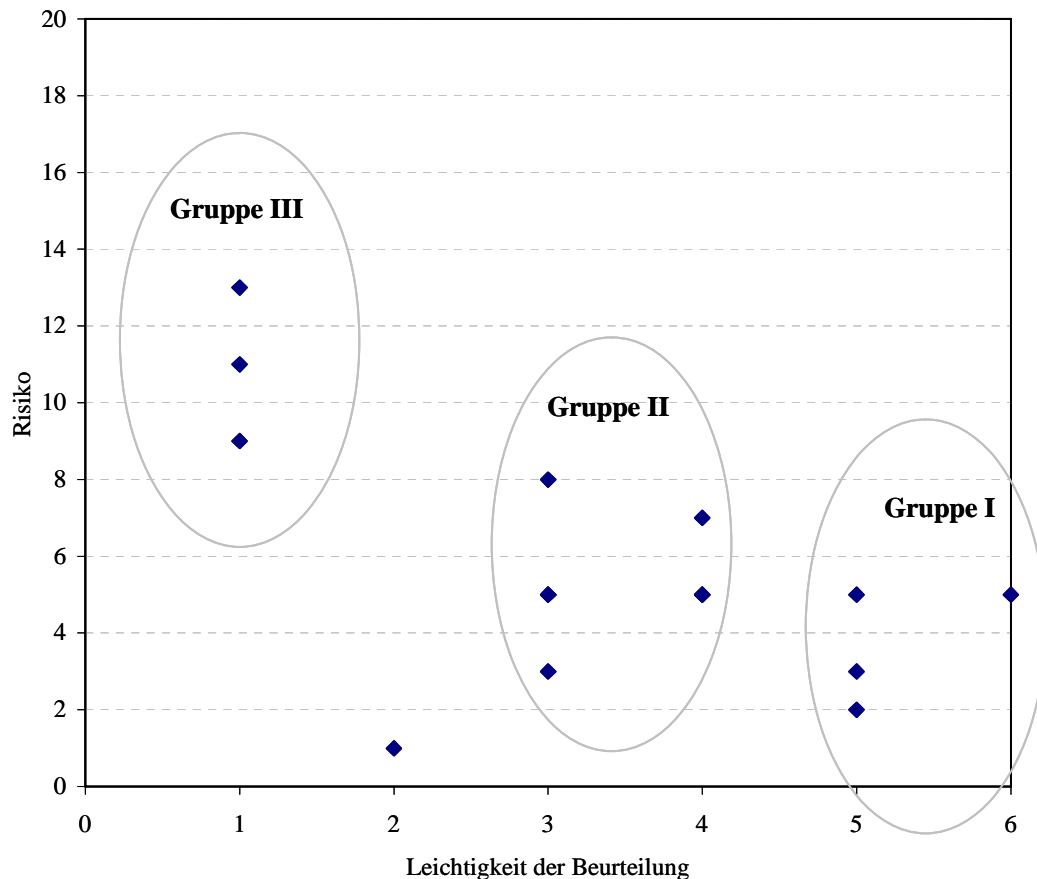


Abbildung 51: Leichtigkeit der Beurteilung und wahrgenommenes Risiko BLS⁶²⁶

Tendenziell gilt: Je leichter den Studenten die Beurteilung fällt, desto weniger Risiko nehmen sie wahr. Hohes Risiko und geringe Beurteilbarkeit fallen zusammen, diese Relation ist aber nicht zwingend. So gibt es auch andere Beispiele, die zeigen, dass sich Nachfrager auch auf die Leistung einlassen, welche sie nicht abschließend beurteilen können, aber auch kein Risiko empfinden, weil sie sich z. B. "keine Gedanken darüber gemacht haben".

In einer Gruppenbildung nach Beurteilbarkeit lassen sich diejenigen Personen mit 5-6 Punkten (Gruppe I), mit 3-4 (Gruppe II) und 1-2 Punkten (Gruppe III) zusammenfassen. Diejenigen vier Personen mit einer hohen wahrgenommenen Beurteilbarkeit (Gruppe I) haben das Auswahlverfahren als Indikator genutzt, das Curriculum überzeugend eingeschätzt, sich an der Reputation (der ZEIT-Stiftung) orientiert sowie tendenziell an der Dozentenauswahl teilgenommen. Das wahrgenommene Risiko ist relativ geringer aus-

⁶²⁶ Hinweis: In zwei Fällen überlappen sich die Punkte.

geprägt als bei denjenigen mit geringerer Beurteilbarkeit. Die sieben Studenten mit einer mittleren geäußerten Beurteilbarkeit (Gruppe II) orientierten sich an der Reputation und wollten etwas Neues "ausprobieren". Diejenigen vier mit geringer Beurteilbarkeit (Gruppe III) schließlich sahen wenig Konkretes, was man genau beurteilen könnte und nahmen im Vergleich das höchste Risiko wahr. Die Einschätzung der Beurteilbarkeit hing maßgeblich von der Nutzung und Wertzuschreibung einzelner Signale ab und das wahrgenommene Risiko korrespondierte tendenziell mit der wahrgenommenen Beurteilbarkeit der Leistung.

In ergänzender Betrachtung der Gruppe III⁶²⁷ ist festzuhalten, dass für diese Personen das Examen der entscheidende "Moment of Truth" ist. Angesichts des Zukunftsbezugs dieses Ereignisses verwundert es daher nicht, dass die Studenten das Ereignis nicht mit Sicherheit beurteilen können und ein im Vergleich zu den anderen Studenten relativ höheres ausgeprägtes Risiko wahrnehmen. Für andere Aspiranten haben Momente wie das Auswahlverfahren im Vorfeld des Studiums und der Auslandsaufenthalt und Klausuren während des Studiums stark unsicherheitsreduzierend gewirkt. Die Studenten mit dem wichtigsten "Moment of Truth" Examen waren zugleich häufig diejenigen, welche vorher an einer staatlichen Universität studiert hatten.⁶²⁸ Ein Vergleich der Mittelwerte der beiden Gruppen Studenten ohne vorherige Jurastudiumerfahrung und solche mit dieser Erfahrung zeigen einen signifikanten Unterschied in Mittelwert und Varianz auf. Dies bedeutet, dass diejenigen Studenten, die von einer staatlichen Universität an die Law School kamen, im Durchschnitt signifikant mehr Risiko wahrnahmen als diejenigen, welche vorher noch nicht Rechtswissenschaften an einer Universität studiert hatten.

Hinsichtlich weiterer "Moments of Truth" lassen sich keine systematischen Unterschiede innerhalb der Studentengruppen konstatieren, ebenfalls nicht auf weitere Variablen wie die Risikofreudigkeit, die zur Verfügung stehende Zeit, Zufriedenheit und Weiterempfehlungsabsicht. Die Zufriedenheit am Ende des Studiums war bei allen Teilnehmern äußerst hoch ausgeprägt mit einer 5,3 [0,6],⁶²⁹ ebenfalls die Weiterempfehlungs-

⁶²⁷ Diejenige Gruppe mit geringer Beurteilbarkeit und hohem Risiko.

⁶²⁸ Vielleicht haben diese eher Unsicherheit und Risiko wahrgenommen, da ihnen bewusst war, dass sie Dinge nicht beurteilen können. Darüber hinaus hatten sie evtl. noch höhere Anforderungen als die anderen Studenten, weil dies letztlich auch der Wechselgrund war.

⁶²⁹ Die Studenten waren überzeugt von der BLS, sie befanden alle Dinge gut, zugleich fragten sie sich,

absicht mit 5,0 [0,6].⁶³⁰ Die Leichtigkeit der Beurteilung erhöhte sich von Zeitpunkt zu Zeitpunkt, insgesamt wurden drei Zeitpunkte festgehalten, zum Beginn des Suchprozesses beträgt die Beurteilbarkeit 3,1, am Beginn des Studiums 3,3 und mit Abschluss des Studiums 5,4.⁶³¹ Ein signifikanter Unterschied besteht zwischen Beginn und Abschluss des Studiums. Es handelt sich überwiegend um ein Erfahrungsgut, die Studenten können die Leistung mit der Nutzung größtenteils beurteilen.⁶³²

Zusammenfassend lässt sich konstatieren: Die Beurteilbarkeit des Studiums variiert mit der Nutzung und Wertzuschreibung von Signalen wie der Reputation des Initiators, dem Auswahlverfahren und ersten Prozess Erfahrungen im Studium. Das wahrgenommene Risiko ist vergleichsweise gering ausgeprägt mit durchschnittlich 25% des maximal Möglichen. Es ist relativ höher angegeben bei denjenigen Befragten, bei denen das Examen der wichtigste Aspekt im Studium ist.⁶³³

Dem obigen offenen Frageblock wurden abschließend geschlossene Fragen zum Thema Abschätzung und Qualitätsbeurteilung eines Studiums gegenübergestellt. Die Befragung vollzog sich mit Hilfe einer Liste von möglichen Signalen,⁶³⁴ welche in eine Reihenfolge entsprechend der Unsicherheitsreduktion zu sortieren war (6 Plätze). Dieser Teil der Befragung bezog sich erstens darauf, welche Indikatoren im Nachhinein am meisten zur Unsicherheitsreduktion bei dem betrachteten Studium beigetragen haben, und zweitens auf ein hypothetisches zukünftiges Studium, mit Hilfe welcher Signale und sonstiger Maßnahmen Studenten bei einer solchen Entscheidung Unsicherheit reduzieren würden.

An erster Stelle nannten die Studenten Reputation, an zweiter Stelle das Curriculum bzw. die Leistungsdarstellung.⁶³⁵ Nachfolgend wurden Sujets wie die Qualifikation, Erfahrung - seien es eigene kleine Erfahrungen oder auch Empfehlungen oder Referen-

ob die Vielzahl interner Prüfungen tatsächlich notwendig ist.

⁶³⁰ Die Weiterempfehlungsabsicht ist sehr hoch ausgeprägt. Weiterempfehlungen erfolgen unter der Prämisse, dass das straffe Konzept mit hohen Anforderungen zu der jeweiligen Personen passt.

⁶³¹ Mit einer Streuung von jeweils [1,5], [1,5], [0,6].

⁶³² Per Mittelwerttest für verbundene Stichproben, und auch per Varianzanalyse auf 95% Niveau ($p = 0.05$).

⁶³³ Diese haben zugleich vorher häufig Jura an einer staatlichen Universität studiert.

⁶³⁴ Siehe Kapitel 6.1.

⁶³⁵ Bzw. auf den Einzelfall bezogen variierte die Reihenfolge auch.

zen von anderen - schließlich die Freundlichkeit, materielle Ausstattung der Institution, eine Selektion über Zulassungskriterien sowie der Preis und die Bekanntheit genannt. Diese Punkte wurden in der Reihenfolge als am nützlichsten bei der Unsicherheitsreduktion erachtet, sowohl im Nachhinein als auch in Bezug auf zukünftige Bildungsentscheidungen.⁶³⁶

Ein Vergleich der Methoden zeigt, dass in beiden Fällen die Reputation, das Curriculum und eigene Erfahrungen am meisten unsicherheitsreduzierend wirken. In diesem Fall sind also keine Unterschiede in den Ergebnissen der beiden Methoden festzustellen.

Als Quintessenz des Fallbeispiels BLS lässt sich angesichts der geringen Fallzahl mit der gebotenen Vorsicht folgern, dass ein Reputationstransfer und der Einsatz von Signalen auch bei Innovationen wie einem neuen Studienkonzept ihre Wirkung entfalten. Die Beurteilungsschwierigkeiten und das wahrgenommene Risiko waren keineswegs so hoch ausgeprägt, wie man angesichts des Neuigkeitsgrades und des Fehlens von direkt erlebten Erfahrungen vorangegangener Jahrgänge hätte vermuten können. Hierzu beigetragen hat in der Entstehungsphase der Wille aller zum Gelingen des Projektes, die Bereitstellung der benötigten Ressourcen, der Reputationstransfer und schließlich die Umsetzung, welche zusammen eine "Erfolgsspirale" in Gang setzten. Die Innovation und der Anspruch wurden medial breit angekündigt, durch Testimonials und ein aufwendiges Auswahlverfahren bestärkt, die Leistung wurde dann kontinuierlich Schritt für Schritt umgesetzt und führte schließlich zum angekündigten Erfolg mit überdurchschnittlichen Ergebnissen bei dem Ersten Staatsexamen.

Die überdurchschnittlichen Ergebnisse belegen den Erfolg des Konzeptes⁶³⁷ und werden die Erfolgsspirale in Zukunft vermutlich weiter vorantreiben, denn zukünftig kann die Bucerius Law School das Konzept mit den inzwischen gewonnenen Erfahrungsdaten vermitteln, die Informationslage bezogen auf das Endergebnis und die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Karriere ist transparenter und "belegbar" im Vergleich zur Startphase. Zukünftige Studenten werden sich, im Gegensatz zum ersten Jahrgang, an den Emp-

⁶³⁶ Bei allen Befragten werden diese Signale in mehr oder weniger ähnlicher Reihenfolge genannt (Reputation, Selektion, Curriculum, Qualifikation Personal, Empfehlung Experten, Leistungsdarstellung Broschüre).

⁶³⁷ Die Vergleichbarkeit einer staatlichen landesweiten Prüfung erleichtert den Vergleich zu den Ergebnissen der Studenten von anderen Universitäten, diese Art des Prüfungssystems macht das Leistungsniveau besonders transparent.

fehlungen Ehemaliger orientieren können und vermutlich noch weniger Unsicherheit und Risiko bezogen auf den Anbieter und das Konzept empfinden. Das folgende Kapitel fasst die "Erfolgsgeheimnisse" der BLS zusammen.

6.3.3 *Resümee Fallbeispiel Bucerius Law School (BLS)*

Die Bucerius Law School hat im Jahr 2000 ihren Studienbetrieb aufgenommen. Angesichts der Novität des neu etablierten Studiums war zu erwarten, dass die geäußerte Unsicherheit der Studenten des ersten Jahrgangs vergleichsweise hoch ausgeprägt ist bezogen auf den Zeitpunkt des Studienbeginns, da es außer einem Konzept und der Reputation des Initiators, der ZEIT-Stiftung, wenige Anhaltspunkte der Beurteilung gab. Tatsächlich zeigt die Befragung aber, dass das Unsicherheitsniveau der Studenten vergleichsweise gering ausgeprägt war mit im Durchschnitt 25% des maximal möglichen wahrgenommenen Risikos im Zeitpunkt der Entscheidungsfindung.⁶³⁸

Der Erfolg der Innovation BLS beruht im Kern auf dem Vertrauensvorschuss aller Stakeholder und dem sukzessiven Einlösen des Leistungsversprechens. Über eine breite mediale Präsenz und unter Zuhilfenahme bekannter Fürsprecher wurde das Projekt bekannt gemacht, eine hohe Erwartung aufgebaut und schließlich auch erfüllt. Mit dem überdurchschnittlichen Abschneiden der Studenten im Ersten Staatsexamen war schließlich vier Jahre nach Projektstart der Beweis des überzeugenden Konzepts erbracht. Die ZEIT-Stiftung hat einen erfolgreichen Reputationstransfer bewirkt und eine Innovation zum Erfolg geführt.⁶³⁹

Das Fallbeispiel ist ein eindrucksvolles Beispiel dafür, wie Innovationen erfolgreich am Markt etabliert werden können. Zugleich zeigt sie, wie Vertrauen und Reputationstransfers Raum für Innovationen schaffen. Selbst wenn keine vergangenen direkten Erfahrungen und wenige Sucheigenschaften vorliegen, welche direkt inspiziert werden könnten, lässt sich Neues etablieren. Sicherlich ist dies kein leichtes Unterfangen, doch mit einer identifizierten Marktlücke, einem ausgeprägten Willen, Ressourcen und der nöti-

⁶³⁸ Konkret mit 5 Punkten im Durchschnitt von maximal 20 Punkten zum wahrgenommenem Risiko im Entscheidungszeitpunkt.

⁶³⁹ Zur Bedeutung von Reputation für Innovationen siehe auch Sichtmann (2006b).

gen Vernetzung in der Gesellschaft ist es möglich, wie das Beispiel der BLS aufzeigt.⁶⁴⁰

Im Einzelnen hat im Vorfeld der Leistungserstellung in konzeptioneller Hinsicht die Identifikation der Marktlücke, Ressourcenmobilisierung und Konzeptentwicklung beigetragen. In der Phase der Bekanntmachung schließlich galt es möglichst viele positive Kundenkontaktpunkte abzudecken. Hier fungierte zum einen die ZEIT-Stiftung mit ihrem sehr guten Ruf, so ließen sich auch bekannte Juristen als Fürsprecher gewinnen, und generell wurde das gesamte Meinungsumfeld über die Presse breit angesprochen. Sobald Neugierde und der Drang, etwas Besonderes zu machen, bei den Studenten geweckt war, galt es dies durch Beweise zu belegen, wie z. B. mit dem Anspruch einer exzellenten Lehre auch exzellente Professoren zu berufen, oder mit einer intensiven Lernkultur auch die besten Studenten für sich zu gewinnen und sie entsprechend sorgfältig auszuwählen. Letzterer Punkt der Auswahl ist gerade bei Dienstleistungen wichtig, da die Leistungserstellung in Zusammenarbeit von Anbieter und Nachfrager erfolgt. Gelingt die Kundenintegration nicht, kann es auch schwierig für den Anbieter werden, seinen guten Ruf aufrecht zu erhalten. Im Fall des BLS Bewerbungsverfahren empfanden es die meisten Studenten als Ehre, zugelassen worden zu sein und zögerten nicht lange, das Angebot anzunehmen und die versprochene, im Curriculum dokumentierte Leistung, umzusetzen.

In der Prozessphase waren kontinuierliche Fortschritte wichtig, um zu zeigen, dass das Leistungsversprechen umgesetzt wird und eine optimale Vorbereitung auf das Staatsexamen erfolgt. Die Teilnehmer erwarten nicht, dass alles von Anfang an perfekt ist bei einer Innovation, aber sie gehen von sukzessiven Fortschritten aus, von Dialog und einer Problemlösungsbereitschaft. Ein Student bringt es auf den Punkt: "Alle glauben an den Erfolg, die Leute sind wirklich am Erfolg interessiert, sie sind motiviert und mit Spaß an der Sache, seien es Lehrende, Lernende und Verwaltung. Und wenn etwas ist, dann gehen wir zum Geschäftsführer Dr. Baumanns, und der findet eine Lösung."

Besondere "Moments of Truth" im Prozess waren generell die Kultur des Umgangs miteinander, das Verstehen der vermittelten Inhalte, die Tatsache, dass die meisten Versprechungen eingelöst wurden und sich die Studenten ernst genommen fühlten.⁶⁴¹ Durch interne begleitende Prüfungen erreichten die Studenten Zutrauen in die eigenen

⁶⁴⁰ Die begrenzte Fallzahl der Studierenden des ersten Jahrgangs ist dabei zu berücksichtigen.

⁶⁴¹ Vgl. Kapitel 3.2.3.

Fähigkeiten und weitere Zuversicht in Bezug auf das Ergebnis "Examen". Auch die erfahrene Bestätigung von außen durch die Praktika und Auslandsaufenthalte stellten für die Studenten "Moments of Truth" dar. Wichtigster "Moment of Truth" war für viele schließlich das Examen, welches in den meisten Fällen überdurchschnittlich ausfiel. Mit dem erreichten Examen war für die Studenten die Unsicherheit vollständig reduziert.

Bei dem Studium handelt es sich größtenteils um ein Erfahrungsgut⁶⁴², Qualitätselemente wurden überwiegend im Laufe des Prozesses und vollständig mit dem Abschluss des Examens evident. Für einige Teilnehmer hatte es durchaus Aspekte eines Quasi-Suchgutes, indem sie die Erfahrungen des Auswahlprozederes als Indikator für das nachfolgende Studium nutzten und auf die Weise Unsicherheit entscheidend schon im Vorfeld des Studiums reduzieren konnten. Für andere wiederum, welche gar keine Unsicherheiten empfanden, hatte es den Charakter eines wahren Vertrauensgutes, sie nahmen gar keine Unsicherheiten bewusst wahr, sie verließen sich auf die Aussagen und vermuteten keinen Opportunismus.

Durch den erfolgten Reputationstransfer wurden die Leistungseigenschaften zwar nicht direkt beurteilbar, aber das wahrgenommene Risiko wurde verringert. Dieser Aspekt entspricht der Auffassung Luhmanns, wonach eine Leistung bzw. ein Gegenüber durch Vertrauen nicht explizit beurteilbar wird, aber negative Aspekte ausgeblendet werden, Vertrauen wirkt komplexitätsreduzierend,⁶⁴³ Studenten absorbierten auf die Weise Unsicherheit, so dass sich einige "gar keine Gedanken" über mögliche Unsicherheiten gemacht haben. Bei anderen überwog zumindest die positive Erwartung mögliche negative Elemente. Einige Studenten äußerten schlicht ein "Urvertrauen", welches so lange wirkt, bis es womöglich entscheidend enttäuscht wird. Ripperger bringt dies mit den Worten auf den Punkt, dass Vertrauen Unsicherheit ausgeblendet und neue Handlungsspielräume, wie z. B. für Innovationen, eröffnet.⁶⁴⁴

Ein Anbieter kann ein geeignetes Umfeld kreieren und Vertrauen fördern, indem er Gelegenheiten für positive Erfahrungen schafft und eine positive Erwartung antizipieren lässt, so dass sich Nachfrager trotz Unsicherheit auf ein Angebot einlassen. Hierbei ist das Risiko möglichst gering zu halten, indem Ausstiegsmöglichkeiten angeboten und

⁶⁴² Siehe hierzu Kapitel 4.3.5.

⁶⁴³ Vgl. Luhmann (1973).

⁶⁴⁴ Vgl. Ripperger (2003), S. 260ff.

die Meinungsführer eingebunden werden.

Die Studenten haben gesucht und erfahren, um zu vertrauen, wobei sich die persönliche Zuschreibung des Vorhersagewerts einzelner Signale durchaus unterschied, einige verstanden das Auswahlgespräch als Indikator für das Studium, andere begriffen es als bloßen formalen Prüfungsakt. Die Ergebnisse des Fallbeispiels haben zugleich demonstriert, dass diejenigen, die dem Auswahlgespräch Signalfunktion für das Studium zuschrieben, weniger Beurteilungsschwierigkeiten und Risiko empfanden als diejenigen, die das nicht taten. Ein Anbieter sollte daher darauf hinwirken, die Signalfunktion des Auswahlverfahrens hervorzuheben und weitere eigene (kleine) Erfahrungen zu ermöglichen, beispielsweise bei einem Tag der offenen Tür, oder an einem wie inzwischen von der Law School angebotenen Schülercampus Jura, einem einwöchigen Kompaktkurs an der BLS für Oberstufenschüler, der Interessenten Einführungen in die fachlichen Grundlagen, die Methodik eines Hochschulstudiums und Einblicke in die juristische Praxis gewährt. In zukünftigen Jahrgängen hat die BLS zudem inzwischen die Möglichkeit, den Erfolg des Konzeptes über in der Vergangenheit erzielte Noten im Staatsexamen, als dem wohl wichtigsten Ergebnis aus Studentensicht, zu belegen. Die BLS kann das Konzept als "erfolgsgeprobtes Konzept" vermarkten, welches insbesondere für extrem ergebnisorientierte Studenten wichtig sein dürfte. Zugleich bieten aber auch die Potenzialfaktoren und Prozesse Ansatzpunkte zur Unsicherheitsreduktion, denn letztlich führen sie zusammen mit der Integration der Studenten zum Examen. Die Ergebnisse der Vergangenheit bieten noch keine Garantie für ein individuell erfolgreiches Examen. Die Wahrscheinlichkeit ist sicherlich hoch, doch auch der Einzelfall will bewiesen werden. Entsprechend können die Potenziale und Prozesse hervorgehoben werden, welche direkter durch die Interessenten selbst beurteilbar sind und als notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches Examen fungieren.

Ein Anbieter einer Innovation sollte sowohl Potenzial-, Prozess- als auch Ergebniselemente⁶⁴⁵ betonen in einem Mix aus Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften. Seinen Leistungswillen kann er durch das Konzept, persönlichen Einsatz der Initiatoren und Kontinuität demonstrieren, die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit durch notwendige zeitliche und finanzielle Ressourcen. Zum weiteren Gelingen sollte er über ein gutes Netzwerk verfügen, um auch Meinungsbildner zu erreichen, die wiederum in weite-

⁶⁴⁵ Vgl. Kapitel 2.1.3.

ren Kreisen wirken.

Zur Etablierung von Innovationen empfiehlt es sich aus der Sicht der Marketingwissenschaft, ein Mix aus Alt und Neu, eine Mischung aus Neuem und Bekanntem, anzustreben. Das Neue ist für den Wandel essenziell, das Bekannte für ein Anknüpfen an Vertrautes, so dass sich Nachfrager darauf auch einlassen. In diesem Fallbeispiel ist dies über den Vertrauenstransfer von der ZEIT-Stiftung und den Förderern auf die Law School sehr gut gelungen. Künftig hat die BLS mehr und mehr Gelegenheit, mit eigenen überragenden Leistungen ein eigenes Reputationsprofil zu etablieren. Reputation ist gerade im Bildungsbereich von hoher Wichtigkeit; sie ist das zentrale Kapital erfolgreichen Bildungsmarketings: nicht nur für die anbieterseitige Vermarktung eines Studiums, sondern insbesondere für das zukünftige Signaling der Studenten mit dem erworbenen Abschluss.