

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Luisa Schippel**

**Wirtschaftliche Auswirkungs-  
szenarien bei der Einführung  
eines Online-Bewertungstools  
auf den privaten Hochschul-  
bildungsmarkt in Deutschland**

2015

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Wirtschaftliche Auswirkungsszenarien bei der Einführung eines Online-Bewertungstools auf den privaten Hochschulbildungsmarkt in Deutschland**

Autor/in:

**Frau Luisa Schippel**

Studiengang:

**Angewandte Medien**

Seminargruppe:

**AMwS1-B**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. Detlef Gwosc**

Zweitprüfer:

**Bachelor of Arts, Marcus Seebann**

Einreichung:

**Kaufbeuren, 27.07.2015**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Economic impacts by the launch of an online assessment tool on the private higher education market in Germany**

author:

**Ms. Luisa Schippel**

course of studies:

**Media Studies**

seminar group:

**AMwS1-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Detlef Gwosc**

second examiner:

**Bachelor of Arts, Marcus Seebann**

submission:

Kaufbeuren, 27.07.2015

---

## **Bibliografische Angaben**

Schippel, Luisa:

Wirtschaftliche Auswirkungsszenarien bei der Einführung eines Online-Bewertungstools auf den privaten Hochschulbildungsmarkt in Deutschland

Economic impacts by the launch of an online assessment tool on the private higher education market in Germany

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

## **Abstract**

Die nachfolgende Arbeit untersucht die wirtschaftlichen Auswirkungsszenarien bei der Einführung eines Online-Bewertungstools auf den privaten Hochschulbildungsmarkt in Deutschland. Um einen detaillierten Überblick über den Markt zu erhalten, wird eine Branchenstrukturanalyse nach dem Fünf-Kräfte-Modell von Michael E. Porter durchgeführt. Hierbei werden die Verhandlungsmacht der Lieferanten sowie der Kunden, die Bedrohung durch neue Wettbewerber sowie Ersatzprodukte- oder Leistungen und die Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern untersucht. Anschließend wird ein Online Tool, bestehend aus einem Online-Bewertungstool sowie einem Suchportal entwickelt. Hierbei fungiert das Suchportal als unabhängige Publikationsplattform für das Online-Bewertungstool. Im Nachgang werden dann, unter erneuter Anwendung der Branchenstrukturanalyse nach Michael E. Porter, die Auswirkungen sowie Kräfteverschiebungen auf den privaten Hochschulbildungsmarkt bei der Einführung eines Online-Bewertungstools untersucht.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Hinführung zur Thematik .....	1
1.2 Fragestellung .....	6
1.3 Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise .....	7
<b>2 Branchenstrukturanalyse nach dem Fünf-Kräfte-Modell</b>	
<b>von Michael E. Porter</b> .....	<b>8</b>
2.1 Verhandlungsmacht der Lieferanten.....	11
2.2 Verhandlungsmacht der Kunden .....	18
2.3 Bedrohung durch neue Wettbewerber.....	26
2.4 Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -leistungen .....	34
2.5 Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern .....	39
<b>3 Konzeptentwicklung Online-Tool</b> .....	<b>46</b>
3.1 Analyse Ist-Zustand .....	46
3.1.1 Suchportale .....	46
3.1.2 Bewertungsplattformen .....	48
3.2 Online Tool .....	51
3.2.1 Online Bewertungs-Tool .....	52
3.2.2 Suchportal .....	58
<b>4 Kräfteverschiebungen sowie Auswirkungen durch die Einführung eines</b>	
<b>Online-Bewertungstools</b> .....	<b>60</b>
4.1 Verhandlungsmacht der Lieferanten nach Einführung	
eines Online-Bewertungstools .....	60
4.2 Verhandlungsmacht der Kunden nach Einführung	
eines Online-Bewertungstools .....	62
4.3 Bedrohung durch neue Wettbewerber nach Einführung	
eines Online-Bewertungstools .....	64

---

4.4	Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -leistungen nach Einführung eines Online-Bewertungstools .....	66
4.5	Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern nach Einführung eines Online-Bewertungstools .....	67
<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtungen .....</b>	<b>XI</b>
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XIV</b>
6.1	Monografien .....	XIV
6.2	Internetquellen .....	XIV
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XXIII</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fünft-Kräfte-Modell nach Michael E. Porter am Beispiel des privaten Hochschulbildungsmarktes.....	9
Abbildung 2: Verhandlungsmacht der Lieferanten .....	11
Abbildung 3: Verhandlungsmacht der Kunden .....	18
Abbildung 4: Bedrohung durch neue Wettbewerber .....	26
Abbildung 5: Bedrohung durch Ersatzprodukte- oder leistungen .....	34
Abbildung 6: Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern .....	39
Abbildung 7: Bewertung Hochschule bei Mein Prof.....	49
Abbildung 8: Stimmungsbarometer - Kreisgrafik .....	56
Abbildung 9: Kräfteverschiebung.....	68

---

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich Studiengänge .....	21
---	----



# 1 Einleitung

## 1.1 Hinführung zur Thematik

Während vor allem im englischsprachigen Ausland der private Hochschulbildungsmarkt seit Jahrhunderten etabliert ist, haben private Hochschulen in Deutschland noch keine lange Tradition.<sup>1</sup> Die 1980 gegründete AKAD Hochschule Rendsburg (seit 2002 AKAD Hochschule Pinneberg) war die erste staatlich anerkannte private Hochschule Deutschlands.<sup>2</sup> Die zwei Jahre später gegründete Universität Witten/Herdecke zählt als erste private, aber staatlich anerkannte Universität.<sup>3</sup>

„Private Hochschulen haben sich in den vergangenen Jahren rasant entwickelt und zählen zu den Innovatoren im deutschen Hochschulsystem. Heute verfügt Deutschland über eine zwar kleine, aber vielfältige private Hochschullandschaft.“<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. academics,

<sup>2</sup> [http://www.akad.de/de/akad/about-us/about-us/akad-die-erste-privat-hochschule-in-deutschland\\_3670-meilensteine/](http://www.akad.de/de/akad/about-us/about-us/akad-die-erste-privat-hochschule-in-deutschland_3670-meilensteine/), Zugriff v. 03.07.2015

<sup>3</sup> Vgl. Zeit: Wie gut sind sie wirklich?, <http://www.zeit.de/2011/25/C-Privathochschulen>, Zugriff v. 15.06.2015.

<sup>4</sup> Stifterverband,

[http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 03.07.2015

Laut einer Erhebung des statistischen Bundesamtes über die private Hochschullandschaft aus dem Jahr 2014, stieg die Zahl der Studienanfänger an privaten Hochschulen im Zeitraum von 1995 bis 2013 von 2.729 auf 39.305. Die Zahl der Absolventen eines Erststudiums an privaten Hochschuleinrichtungen stieg mit 1.518 im Jahr 1995 und 17.917 im Jahr 2013 ebenfalls stark an und lässt auf den Aufwärtstrend des privaten Hochschulbildungsmarktes schließen.<sup>5</sup>

Zum 03. Juli 2015 gab es in Deutschland 122 staatlich anerkannte Hochschulen in privater Trägerschaft.<sup>6</sup>

Eine private Hochschule in Deutschland befindet sich gemäß der Definition von Prof. Dr. Josef Schmid in privater Trägerschaft, ist staatlich anerkannt und besitzt die Berechtigung akademische Grade zu vergeben. Die Akkreditierung dieser Einrichtungen wird durch § 70 des Hochschulrahmengesetzes des Bundes geregelt, wobei die einzelnen Länder die Möglichkeit eigenständiger Regelungen besitzen.<sup>7</sup>

Unterscheiden muss man in diesem Sektor die eigenständigen privaten Anbieter und das sogenannte Franchising von Studiengängen, bei dem eine Hochschule die Durchführung von Studiengängen in die Hand von Akademien oder Firmen legt. Diese sogenannten Franchise-Nehmer erbringen in eigener Verantwortung Lehr- und Prüfungsleistungen, folgen dabei allerdings den Vorgaben der gradverleihenden Hochschule für die inhaltliche Gestaltung, für die Qualifikation des Lehrpersonals und für die Qualitätssicherung. Britta Leusing

---

<sup>5</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt: Private Hochschulen, [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PrivateHochschulen5213105137004.pdf;jsessionid=7DD441C4A30A84A83CE131733216A7B1.cae3?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PrivateHochschulen5213105137004.pdf;jsessionid=7DD441C4A30A84A83CE131733216A7B1.cae3?__blob=publicationFile), Zugriff v. 03.07.2015

<sup>6</sup> Vgl. Hochschulkompass, <http://www.hochschulkompass.de/hochschulen/download.html>, Zugriff v. 03.07.2015

<sup>7</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: Private Hochschule, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2080945397/private-hochschule-v1.html>, Zugriff v. 15.06.2015

schätzt in ihrer Dissertation über das „Academic Franchising“, dass bis zu 25% der staatlichen und staatlich anerkannten Hochschulen sich dieser Methode bedienen.<sup>8</sup>

So wie sich die Betreibermodelle der privaten Hochschulen unterscheiden, so weisen sie auch im Hinblick auf die Finanzierung große Unterschiede auf. Da sie – im Gegensatz zu staatlichen Hochschulen – nur selten staatlichen bezuschusst werden, müssen sie auf andere Finanzierungsmodelle zurückgreifen.

In der Bestandsaufnahme über die privaten Hochschulen in Deutschland aus dem Jahr 2003 von Prof. Dr. Hans-Jochen Brauns im Auftrag des WiSo Instituts für Wirtschaft und Soziales, finden sich Informationen bezüglich der Finanzierungsmodelle der Privathochschulen. Einige wenige, wie die Europäische Wirtschaftshochschule in Bremen, erhalten Zuschüsse aus der jeweiligen Landeskasse. Andere profitieren von der Spendenbereitschaft von Unternehmen, die auch Geldmittel für Stipendien zur Verfügung stellen, wie zum Beispiel an der Bucerius Law School Hamburg. Teilweise springen auch Fördervereine ein, wie an der Handelshochschule Leipzig. Einen großen Beitrag leisten aber vor allem auch die Träger der Privathochschulen, bei denen es sich oftmals um Stiftungen oder Unternehmen handelt.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Süddeutsche: Einmal Bildung zum Mitnehmen. Franchising von Studiengängen, <http://www.sueddeutsche.de/bildung/franchising-von-studiengaengen-einmal-bildung-zum-mitnehmen-1.2081564>, Zugriff v. 15.06.2015

<sup>9</sup> Vgl. Alpheios: Private Hochschulen in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme, [http://www.alpheios.de/fileadmin/dateien/Private\\_Hochschulen\\_in\\_Deutschland.pdf](http://www.alpheios.de/fileadmin/dateien/Private_Hochschulen_in_Deutschland.pdf), Zugriff v. 15.06.2015.

Die verschiedenen Finanzierungsanteile unterscheiden sich von Einrichtung zu Einrichtung: Während sich der Campus M21 zu 100% aus Studiengebühren finanziert<sup>10</sup>, bezieht die EDS Wiesbaden 30% ihrer Geldmittel aus Studiengebühren, 30% werden aus der Wirtschaft beigesteuert und 30% aus anderen Quellen. In allen Fällen aber bilden die Beiträge der Studenten einen enorm wichtigen Pfeiler im Finanzhaushalt der Institutionen.<sup>11</sup>

Studierende in Deutschland haben die Möglichkeit, einen Studienkredit über die Kreditbank für Wiederaufbau aufzunehmen. Der maximale monatliche Auszahlungsbetrag liegt bei 650 Euro, was etwas über den durchschnittlichen monatlichen Studiengebühren privater Hochschuleinrichtungen liegt.<sup>12</sup> „Durchschnittlich kostet ein Bachelor Studium an einer Privaten Hochschule im Monat 520 €, Lebenshaltungskosten nicht eingeschlossen.“<sup>13</sup>

Der Student als Kunde hat jedoch nur einen sehr geringen Einfluss auf sein Studium und somit auf seine Investition. Die Studiengebühren stellen für die Studenten eine große Investition dar und dementsprechend groß ist das Interesse darauf Einfluss nehmen zu können und sich zudem sicher zu sein, dass sich diese Investition rentiert. Dies hängt zum Einen selbstverständlich von der Studienleistung jedes einzelnen ab, zum Anderen aber auch von den äußeren Rahmenbedingungen, welche die Privathochschulen bereitstellen.

Um eine Studieninvestition als rentabel bezeichnen zu können, müssen die Erwartungen hinsichtlich der kleinen Studiengruppen, dem praxisorientierten Lernen sowie den Dozenten erfüllt werden.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Studieren, [https://studieren.de/uploads/tx\\_assearchengine/Campus\\_M21\\_Hochschulprofil.pdf](https://studieren.de/uploads/tx_assearchengine/Campus_M21_Hochschulprofil.pdf), Zugriff v. 15.06.2015

<sup>11</sup> HRK- Hochschulrektorenkonferenz: Franchising von Studiengängen, <http://www.hrk.de/positionen/gesamtliste-beschluesse/position/convention/franchising-1/>, Zugriff v. 15.06.2015.

<sup>12</sup> Vgl. KfW, [https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Studieren-Qualifizieren/Finanzierungsangebote/KfW-Studienkredit-\(174\)/#1](https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Studieren-Qualifizieren/Finanzierungsangebote/KfW-Studienkredit-(174)/#1), Zugriff v. 03.07.2015

<sup>13</sup> Bachelor Studium, <http://www.bachelor-studium.net/studieren-private-hochschule.php>, Zugriff v. 15.06.2015

<sup>14</sup> Vgl. [https://www.campusm21.de/de/Campus\\_Vorteile/index.php](https://www.campusm21.de/de/Campus_Vorteile/index.php), Zugriff v. 04.07.2015

Die Sorge um einen sicheren Arbeitsplatz bei Studierenden ist heute um 30 Prozent höher als noch 1990. Daher haben sich die Aussichten auf einen gesicherten Arbeitsplatz und spätere Einkommenschancen zu den zweit- und drittwichtigsten Kriterien bei der Studienwahl entwickelt. Die wachsende Unsicherheit der Studierenden und deren Fokus auf die arbeitsmarktrelevanten Qualifikationen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle in Bezug auf die Rentabilität eines privaten Studiums.<sup>15 16</sup> Ziel ist es, nach erfolgreichem Abschluss des Studiums direkt und problemlos in die Arbeitswelt einsteigen zu können. Nur wenn dieses Ziel erreicht werden kann, ist ein Studium als rentabel zu bezeichnen.

Derzeit haben Studenten erst nach Beendigung eines Moduls und meist mit Verzögerungen von mehreren Wochen oder gar Monaten die Möglichkeit, die jeweilige Vorlesung zu evaluieren. Daher können die aktuellen Studenten nicht mehr von den eventuell durchgeführten Verbesserungen profitieren. Zudem hat der Student meist schon den Inhalt vieler Lehrveranstaltungen vergessen und ist entweder positiv oder negativ durch den Leistungsnachweis beeinflusst. Außerdem ist die Evaluierung nicht detailliert genug, um Leistung von Emotionen differenzieren. In der Vergangenheit fand diese Evaluierung analog über einen Fragebogen in Papierform statt. Inzwischen gibt es hierfür jedoch zunehmend digitale Lösungen der einzelnen Hochschulen, um die Evaluierungen durchzuführen. Allerdings hat die Digitalisierung nichts an dem Zustand verändert, dass die Evaluierungen lediglich in Stichproben sowie asynchron zum Lehrgeschehen stattfinden und die Ergebnisse und Auswertungen nicht veröffentlicht werden. Durch die Nichtveröffentlichung der Ergebnisse können weder aktuelle Studenten noch potenzielle Studienanwärter sich ein Bild über die Bewertungen und somit über die Zufriedenheit mit dem jeweiligen privaten Hochschulbildungsanbieter machen. Die Veröffentlichung der Auswertungen würde zu mehr Transparenz auf dem Markt führen.

---

<sup>15</sup> Vgl. Stifterverband,

[http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 04.07.2015

<sup>16</sup> Vgl. Stifterverband,

[http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 08.07.2015

## 1.2 Fragestellung

Ein über einen Drittanbieter gesteuertes Online-Bewertungstool, das eine Bewertung durch verifizierte, jedoch anonymisierte User in Echtzeit zulässt und anschließend veröffentlicht, soll hierbei als Publikationsplattform Abhilfe schaffen. Mit einem Online-Bewertungstool kann der gesamte Evaluierungsprozess verkürzt sowie effektiver und transparenter gestaltet werden. Das Ergebnis ist ein Stimmungsbild das zeigt, wie hoch die Zufriedenheit der studierenden Teilnehmer an der Lehre, den Lehrenden und den Studienbedingungen ist und wo es eventuell Handlungsbedarf gibt. Parallelen hierzu findet man in der Telemetrie. „In der Telemetrie werden die von einem Sensor erfassten Messwerte digitalisiert und nach der Digitalisierung funktechnisch mit den bekannten Multiplex- und Modulationsverfahren zu einer Empfangsstation übertragen.“<sup>17</sup> „Ein Formel 1-Wagen sendet ununterbrochen Daten zur Boxengarage. Auf dem Fahrzeug sind Hunderte von Sensoren angebracht, die dem Team einen hervorragenden Überblick über den Zustand des Wagens und die Bewegungen des Fahrers geben. Durch die Telemetriedaten erhält das Team Echtzeitinformationen wie z.B. über Drosselstellung, Geschwindigkeit [...]“<sup>18</sup> So soll auch ein Online-Bewertungstool ausführliche Echtzeitinformationen liefern.

Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden welche wirtschaftlichen Auswirkungsszenarien auf den privaten Hochschulbildungsmarkt in Deutschland ein solches Tool zur Folge hätte.

---

<sup>17</sup> IT Wissen: Telemetrie, <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Telemetrie-telemetry.html>, Zugriff v. 01.07.2015

<sup>18</sup> Enzyklo, <http://www.enzyklo.de/lokal/40064>, Zugriff v. 01.07.2015

### **1.3 Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise**

Um sich einen detaillierten Überblick über den privaten Hochschulbildungsmarkt in Deutschland zu verschaffen, wird zuerst eine Branchenstrukturanalyse nach dem Fünf-Kräfte-Modell von Michael E. Porter durchgeführt. Hierbei wird die Verhandlungsmacht der Lieferanten, die Verhandlungsmacht der Kunden, die Bedrohung durch neue Wettbewerber sowie die Bedrohung durch Ersatzprodukte – bzw. Leistungen und die Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern untersucht.

Anschließend wird ein Konzept für ein Online-Tool erstellt, das sich aus einem Online-Bewertungstool sowie einem Suchportal zusammensetzt und sich rein auf den privaten Hochschulbildungsmarkt konzentriert. Das Suchportal fungiert hierbei als unabhängige Publikationsplattform für die Ergebnisse des Online-Bewertungstools.

Im Nachgang werden dann die Auswirkungen auf den privaten Hochschulbildungsmarkt bei der Einführung eines Online-Bewertungstools untersucht. Hierbei kommt erneut die Branchenstrukturanalyse nach Michael E. Porter zum Einsatz, indem die durch die Einführung eines Tools hervorgerufenen Kräfterverschiebungen analysiert werden.

## 2 Branchenstrukturanalyse nach dem Fünf-Kräfte-Modell von Michael E. Porter

„Die Branchenstrukturanalyse nach Michael E. Porters Fünf-Kräfte-Modell (engl. five forces) ist ein Werkzeug des strategischen Managements, welches zur unternehmerischen Planung verwendet wird.“<sup>19</sup>

„Das Branchenstrukturmodell bietet ein Analyseraster, mit dem die Struktur einer Branche und die Wettbewerbssituation systematisch untersucht werden können.“<sup>20</sup>

„Porter hat fünf Wettbewerbskräfte identifiziert, die in jeder Branche und jedem Markt wirken. Die Ausprägung dieser Kräfte bestimmt die Intensität des Wettbewerbes in einer Branche und damit ihre Profitabilität und Attraktivität.“<sup>21</sup>

Um Die Branchenattraktivität zu bestimmen, sind die folgenden fünf Kräfte zu untersuchen:

- Verhandlungsmacht der Lieferanten
- Verhandlungsmacht der Kunden
- Bedrohung durch neue Wettbewerber
- Bedrohung durch Ersatzprodukte- oder leistungen
- Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Der Wirtschaftsinformatiker, <http://derwirtschaftsinformatiker.de/2012/11/16/corporate-management/branchenstrukturanalyse-nach-porter-am-beispiel-des-marktes-fur-softdrinks-in-deutschland/>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>20</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>21</sup> The Management, <http://www.themanagement.de/Ressources/P5F.htm>, Zugriff v. 04.07.2015



Im vorliegenden Fall soll mit Hilfe des Fünf-Kräfte Modells nach Michael E. Porter die aktuelle Branchenstruktur des privaten Hochschulbildungsmarktes analysiert werden.

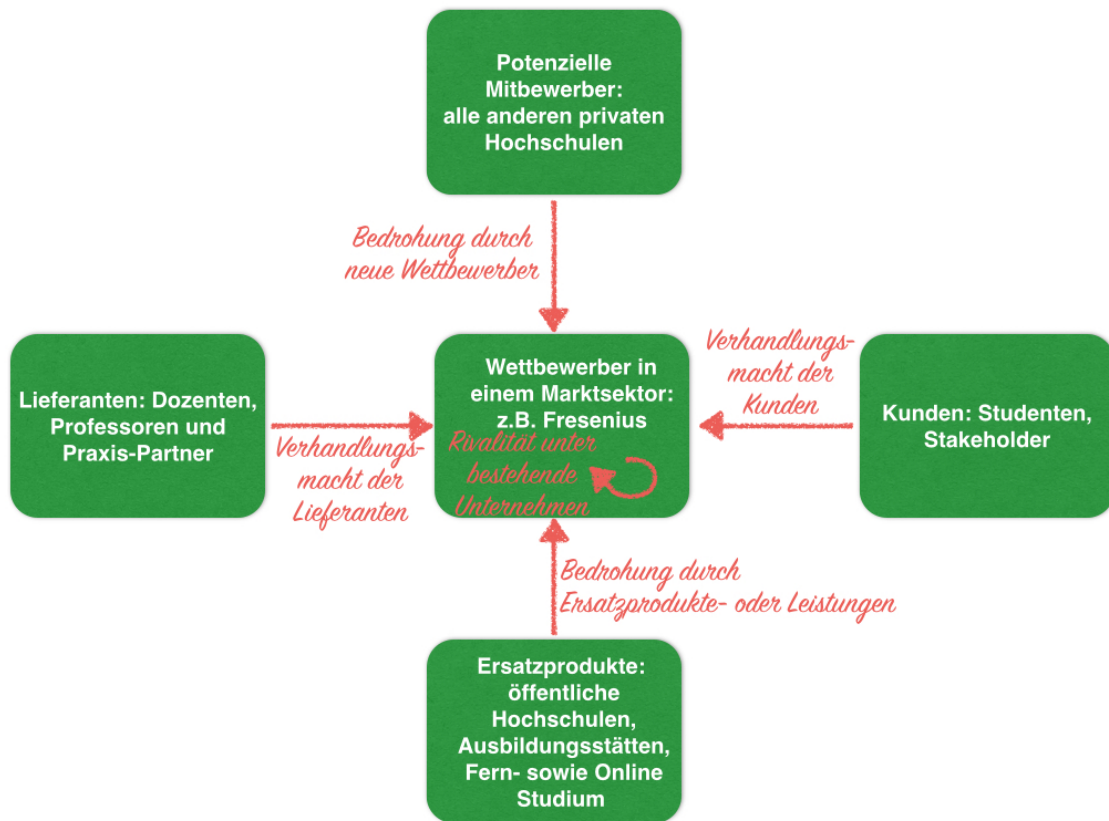


Abbildung 1: Fünf-Kräfte-Modell nach Michael E. Porter am Beispiel des privaten Hochschulbildungsmarktes <sup>23</sup>

Wie aus der Grafik ersichtlich wird, handelt es sich bei diesem Modell bei den Lieferanten um die Dozenten, Professoren sowie Praxis-Partner der privaten Hochschulen. Potenzielle Ersatzprodukte- bzw. Leistungen sind öffentliche Hochschulen, Fern- sowie Online Studiengänge und Ausbildungsstätten. Bei den Kunden handelt es sich um die Studenten sowie Stakeholder.

<sup>22</sup> Vgl. Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-5-forces-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>23</sup> Eigene Darstellung

Der Wettbewerber innerhalb des Marktsektors ist in dem Fall eine beliebiger privater Hochschulanbieter in Deutschland. Daher sind die potenzielle Mitbewerber alle anderen privaten Hochschulanbieter in Deutschland.

## 2.1 Verhandlungsmacht der Lieferanten



Abbildung 2: Verhandlungsmacht der Lieferanten <sup>24</sup>

„Die Verhandlungsmacht der Lieferanten bestimmt, wie sehr diese ihre Interessen in einer Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen durchsetzen können. Eine hohe Verhandlungsmacht der Lieferanten wird in der Regel dazu führen, dass diese entweder höhere Preise verlangen oder schlechtere Qualität zum gleichen Preis liefern können. Da sich dies negativ auf das Gewinnpotenzial des Unternehmens auswirkt, ist eine Branche umso attraktiver, je geringer die Verhandlungsmacht der Lieferanten ist.“<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Eigene Darstellung

<sup>25</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-5-forces-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

Um zu überprüfen, ob die Dozenten eine hohe Verhandlungsmacht gegenüber den privaten Hochschulbildungseinrichtungen haben, müssen folgende Punkte in Betracht gezogen werden:

- **Hohe Differenzierung bei den Produkten der Lieferanten:**<sup>26</sup>

Im vorliegenden Fall handelt es sich nicht um ein Produkt sondern meistens um eine Dienstleistung, da der nicht fest angestellte Dozent seine Tätigkeit als Lehrbeauftragter an die privaten Hochschulen verkauft. „Ein Dozent (von lat. docere - lehren) ist eine Person, die aufgrund eines Lehrauftrags in der Lehre tätig ist. Einsatzbereiche sind u.a. Hochschulen, Akademien, Fachschulen und Volkshochschulen.“<sup>27</sup>

Nach einer nicht wissenschaftlichen Kurzanalyse diverser Webseiten privater Hochschuleinrichtungen lässt sich feststellen, dass sich die Dozenten in der Regel auf ein bestimmtes Fachgebiet spezialisiert haben, in welchem sie dozieren. Dass ein Dozent zwei verschiedene Unterrichtsmodule, die beide in seinen Bereich fallen, unterrichtet ist keine Seltenheit. Allerdings kommt es nur sehr selten vor, dass ein Dozent zwei völlig unterschiedliche Bereiche, wie beispielsweise Videotechnik und Angewandte Kommunikationsforschung abdeckt. Somit kann man hier von einer geringen Differenzierung der Produkte bzw. Dienstleistungen der Lieferanten sprechen.<sup>28 29 30</sup>

---

<sup>26</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>27</sup> Fremdwort, <http://www.fremdwort.de/suchen/bedeutung/dozent>, Zugriff v. 15.07.2015

<sup>28</sup> Vgl. EMBA: Dozenten und Lehrbeauftragte, <http://www.emba-medienakademie.de/die-emba/unser-team/dozenten-und-lehrbeauftragte137/>, Zugriff v. 15.07.2015

<sup>29</sup> Vgl. HS Fresenius, <http://www.hs-fresenius.de/die-hochschule/lehrende/in-muenchen/professoren-dozenten/muenchen/fb-wirtschaft-medien/>, Zugriff v. 15.07.2015

<sup>30</sup> Vgl. ISM: Professoren, <http://www.ism.de/ism/lehre-forschung/professoren>, Zugriff v. 15.07.2015

- **Geringes Vorhandensein von Substituten:**<sup>31</sup>

Eine Substitution ist eine „begrenzte oder vollständige Ersetzung der Einsatzmengen von Produktionsfaktoren durch andere.“<sup>32</sup> Beispielsweise kann man Butter durch Margarine ersetzen oder Rinderfleisch durch Schweinefleisch, solange ein bestimmtes Bedürfnis gedeckt werden soll.<sup>33</sup>

Innerhalb privater Hochschulbildungseinrichtungen können Dozenten als Dienstleister nicht ohne weiteres ersetzt werden, denn die Lehrveranstaltungen in kleinen klassenähnlichen Gruppen leben von der Interaktivität sowie den Dialogen mit den Dozenten aus der Praxis.

Lediglich ein Fern- bzw. Onlinestudium könnte eine begrenzte Ersetzung der Dozenten als Lieferanten darstellen, da bei einer solchen Art des Studiums keine, beziehungsweise nur stellenweise, Dozenten eingesetzt werden.

---

<sup>31</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>32</sup> Gabler Wirtschaftslexikon: Substitution, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/substitution.html>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>33</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon24: Substitution, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/substitution/substitution.htm>, Zugriff v. 06.07.2015

- **Hohe kostenmäßige Bedeutung des Einkaufs für das Unternehmen: Entweder haben die Kosten einen hohen Anteil an den Gesamtkosten des Einkaufs des Unternehmens, oder das Vormaterial hat einen hohen Einfluss auf Kostenposition oder Differenzierungsmöglichkeiten:**<sup>34</sup>

Die Personalausgaben privater Hochschulen in Deutschland beliefen sich im Jahr 2012 auf rund 810 914 Euro während die Kosten für laufende Sachausgaben bei 645 543 Euro lagen.<sup>35</sup>

Somit geben die privaten Hochschulen im Verhältnis zu ihren laufenden Sachausgaben, wie beispielsweise für technische Ausstattung, Strom, Wasser, Internet, Büromaterial etc. pro Jahr weniger aus, als für die Bezahlung Ihrer Dozenten. Die Personalausgaben haben zwar den größten Anteil an den Gesamtkosten des Einkaufs der privaten Hochschulen, aber man kann nicht von einer hohen kostenmäßigen Bedeutung des Einkaufs für das Unternehmen sprechen, da die Kosten für laufende Sachausgaben ebenfalls sehr hoch sind.

- **Hohe Umstellungskosten für den Abnehmer im Falle eines Lieferantenwechsels:**<sup>36</sup>

Da die einzelnen privaten Hochschulen ohnehin mit vielen verschiedenen Dozenten zusammen arbeiten, würden keine hohen Umstellungskosten auf sie zukommen, sollten sie sich zum Semesterwechsel für einen neuen Dozenten entscheiden. Das Risiko bei einem möglichen Wechsel bleibt dennoch bestehen.

---

<sup>34</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>35</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt: Private Hochschulen, [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PrivateHochschulen5213105137004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PrivateHochschulen5213105137004.pdf?__blob=publicationFile), Zugriff v. 05.07.2015

<sup>36</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

Wird allerdings während des Semesters ein Dozent ausgetauscht, muss mit hohen Umstellungskosten gerechnet werden. Denn zum einen werden die Verträge mit den Dozenten meist pro Semester ausgehandelt und zum anderen ist es schwerer einen geeigneten neuen Dozenten während eines laufenden Semesters zu arrangieren.

- **Geringe Bedeutung des jeweiligen Einkaufs für den Lieferanten, d.h. das Einkaufsvolumen bei einem Lieferanten macht für diesen nur einen geringen Teil seines Gesamtumsatzes aus:**<sup>37</sup>

Ein Dozent kann an mehreren Hochschulen unterrichten, jedoch ist hierbei die Rede von zwei bis fünf privaten Hochschulbildungseinrichtungen, nicht aber dreißig.<sup>38</sup> Daher hat der jeweilige Einkauf für den Lieferanten eine hohe Bedeutung, da er beispielsweise ein Drittel seines Gesamtumsatzes ausmacht und nicht nur 1/30. Allerdings gibt es gerade an privaten Hochschuleinrichtungen nach deren Angaben eine hohe Anzahl an Dozenten aus der Praxis, die neben ihrer Haupttätigkeit einen oder mehrere Lehraufträge annehmen. „Die Lehrkräfte sind neben ihrer Hochschultätigkeit in Unternehmen und Kanzleien tätig.“<sup>39</sup> Für diese Dozenten stellt der jeweilige Einkauf daher nur einen geringen Teil des Gesamtumsatzes dar.

---

<sup>37</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>38</sup> Vgl. NMZ, <http://www.nmz.de/artikel/dozenten-als-tageloehner>, Zugriff v. 15.07.2015

<sup>39</sup> Studienwahl, <http://studienwahl.de/de/thema-des-monats/eine-option-das-studium-an-einer-privaten-hochschu01462.htm>, Zugriff v. 18.07.2015

- **Hohe Lieferantenkonzentration: Eine oligopolistische (oder gar monopolistische) Marktstruktur bei den Lieferanten lässt dem Unternehmen wenig Ausweichmöglichkeiten zu alternativen Lieferanten und erleichtert es den Lieferanten, hohe Preise durchzusetzen:**<sup>40</sup>

„Das Oligopol ist eine Marktform, bei der wenige relativ große Anbieter einer Vielzahl von Nachfragern (Nachfrage) gegenüberstehen. Handelt es sich um wenige Nachfrager gegenüber einer großen Anzahl von Anbietern, spricht man von einem Oligopson.“<sup>41</sup>

In Bezug auf den privaten Hochschulbildungsmarkt und dessen Dozenten handelt es sich nicht um eine oligopolistische Marktstruktur. Durch die große Anzahl der Anbieter, sprich der Dozenten, kann die Nachfrage der privaten Hochschulen in den meisten Fachgebieten gut abgedeckt werden. Lediglich in spezialisierten Fachgebieten gestaltet sich die Suche nach geeigneten Dozenten als schwieriger. Da die Unternehmen aber meistens gute Ausweichmöglichkeiten zu alternativen Lieferanten haben, fällt es den Dozenten folglich schwerer hohe Preise durchzusetzen.

Allerdings spielt hier neben der Quantität auch die Qualität eine wichtige Rolle. Somit gibt es beispielsweise gegebenenfalls zwar ausreichend Dozenten, die das Modul „angewandte Kommunikationsforschung“ anbieten, darunter sind aber eventuell nur wenige, die den akademischen Qualitätsansprüchen der einzelnen privaten Hochschulen oder den pädagogischen Ansprüchen der zahlenden Studentenschaft entsprechen.

---

<sup>40</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>41</sup> Wirtschaftslexikon24, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/oligopol/oligopol.htm>, Zugriff v. 05.07.2015



- **Geringe Gefahr der Rückwärtsintegration: Das Unternehmen kann nicht glaubhaft damit drohen, selbst die entsprechenden Vorprodukte herzustellen (zumindest weniger glaubhaft, als der Lieferant mit einer Vorwärtsintegration drohen kann):<sup>42</sup>**

Bei der Rückwärtsintegration handelt es sich um die „Übernahme einer oder mehrerer Fertigungsstufe(n), die bisher von einem Zulieferer durchgeführt wurde(n).“<sup>43</sup> Im Gegensatz dazu steht die Vorwärtsintegration. Hierbei handelt es sich um die „Übernahme einer oder mehrerer nachfolgender Fertigungsstufe(n).“<sup>44</sup>

Da ein Dozent damit drohen könnte, eine eigene private Hochschule zu eröffnen, besteht die Gefahr der Vorwärtsintegration. Selbstverständlich ist dies nicht ohne weiteres möglich und bedarf neben Kapital auch fundiertes Wissen, jedoch ist es nicht kategorisch auszuschließen und daher als mittlere Gefahr einzustufen.

Angesichts der geringen Differenzierung der Dienstleistungen, dem gering bis mittelmäßigem Vorhandensein von Substitutionen und der mittleren bis hohen kostenmäßigen Bedeutung des Einkaufs für die privaten Hochschulen, ist die Verhandlungsmacht der Dozenten gegenüber den privaten Hochschulbildungsanbietern als mittelmäßig stark einzustufen. Auch die hohe Bedeutung des Einkaufs für die Dozenten, die Gefahr der Rückwärtsintegration sowie die nicht oligopolistische Marktstruktur tragen dazu bei.

---

<sup>42</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>43</sup> Gabler Wirtschaftslexikon: Rückwärtsintegration, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/rueckwaertsintegration.html>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>44</sup> Gabler Wirtschaftslexikon: Vorwärtsintegration, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vorwaertsintegration.html>, Zugriff v. 04.07.2015

## 2.2 Verhandlungsmacht der Kunden



Abbildung 3: Verhandlungsmacht der Kunden<sup>45</sup>

„Ebenso wie bei den Lieferanten bestimmt die Verhandlungsmacht der Abnehmer, wie sehr diese ihre Interessen in einer Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen durchsetzen können. Eine hohe Verhandlungsmacht der Kunden wird in der Regel dazu führen, dass diese entweder niedrigere Preise verlangen oder bessere Qualität zum gleichen Preis beziehen können. Ein solches Verhalten wirkt sich negativ auf die Gewinnaussichten des Unternehmens aus, weshalb eine Branche umso attraktiver ist, je weniger Verhandlungsmacht die Kunden haben.“<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Eigene Darstellung

<sup>46</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

Um zu überprüfen, ob die Studenten eine hohe Verhandlungsmacht gegenüber den privaten Hochschulbildungseinrichtungen haben, müssen folgende Punkte in Betracht gezogen werden:

- **Geringe Differenzierung bei den Produkten des Unternehmens und seiner Wettbewerber, z.B. im Fall von Massenware:**<sup>47</sup>

Vergleicht man das Studienangebot privater Hochschulen stellt man fest, dass sie sich vor allem in folgenden Bereichen spezialisiert haben:

- Sprach- und Kulturwissenschaften
- Sport
- Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
- Mathematik, Naturwissenschaften
- Humanmedizin/ Gesundheitswissenschaften
- Agrar-, Fort- und Ernährungswissenschaften
- Ingenieurwissenschaften
- Kunst, Kunstwissenschaften<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>48</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt: Private Hochschulen, [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PrivateHochschulen5213105137004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PrivateHochschulen5213105137004.pdf?__blob=publicationFile), Zugriff v. 04.07.2015

Hierbei ist allerdings deutlich erkennbar, dass knapp 2/3 aller Privatstudierenden dem Bereich Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften angehören.<sup>49</sup> „Der Fokus der privaten Hochschulen liegt auf der Lehre mit deutlichem Schwerpunkt in praxisrelevanten, wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen.“<sup>50</sup> Vergleicht man nun die einzelnen Produkte, sprich Studienangebote privater Hochschulen fällt auf, dass stark spezialisierte Studiengänge angeboten werden.

Die nachfolgende Grafik zeigt einen Vergleich der Bachelor Studienangebote dreier privater Hochschulanbieter aus dem Bereich Wirtschaftswissenschaften: Campus M21, ISM und EMBA. Es wird deutlich, dass sich die angebotenen Studiengänge vom Campus M21 und der EMBA fast decken, wobei die EMBA ein deutlich größeres Studienangebot aufweisen kann. Die Ähnlichkeit des Studienangebots lässt sich darauf zurückführen, dass sowohl die EMBA als auch der Campus M21 mit der Hochschule Mittweida kooperieren.

Die ISM hingegen bietet nur zwei Studiengänge an, die sich mit dem Angebot der anderen beiden privaten Hochschulen decken.<sup>51 52 53</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt: Private Hochschulen,

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PrivateHochschulen5213105137004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PrivateHochschulen5213105137004.pdf?__blob=publicationFile), Zugriff v. 04.07.2015

<sup>50</sup> Stifterverband,

[http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 08.07.2015

<sup>51</sup> Vgl. CampusM21: Studienangebot;

[https://www.campusm21.de/de/studium/Studienangebote/index\\_Studienangebote.php](https://www.campusm21.de/de/studium/Studienangebote/index_Studienangebote.php), Zugriff v. 06.07.2015

<sup>52</sup> Vgl. ISM: Bachelor, <http://www.ism.de/studium-vollzeit/bachelor>, Zugriff v. 06.07.2015

<sup>53</sup> Vgl. EMBA: Studienangebote, <http://www.emba-medienakademie.de/studienangebote/>, Zugriff v. 06.07.2015

Studiengänge	Campus M21	ISM	EMBA
Sport-, Event- und Medienmanagement			
Tourismus-, Hotel- und Eventmanagement			
Internationales Marketing und Management			
Wirtschafts- und Werbepsychologie			
Mode-, Trend- und Markenmanagement			
Internationales Automobilbusiness			
Gesundheitsmanagement: Sport und Prävention			
Digital Marketing Management			
Smart & Mobility Management			
E-Commerce & Digital Retail Management			
Kommunikations- und Medienmanagement			
Musikmanagement und Konzertmanagement			
Digital Design und Management			
Internationales Hotel- Resort- und Cruisemanagement			
Digital Sports und Health Management			
Digital Business Management			
Digital Technology Management			
Big Data Management			
Communications & Marketing			
Finance & Management			
Psychology & Management			
Global Brand & Fashion Management			
Online-Marketing & E-Commerce			

Tabelle 1: Vergleich Studiengänge<sup>54</sup>

In Bezug auf die Produkte bzw. Dienstleistungen des privaten Hochschulbildungsmarktes liegt somit eine starke Differenzierung vor, da sich die Studiengänge der einzelnen privaten Hochschulbildungsanbieter stark voneinander unterscheiden.

---

<sup>54</sup> Eigene Darstellung

- **Geringe Umstellungskosten für den Kunden im Fall eines Lieferantenwechsels.**<sup>55</sup>

Vergleicht man die Modulkataloge einzelner privater Hochschulanbieter stellt man fest, dass sich die jeweiligen Studiengänge der Hochschulen stark differenzieren und nicht standardisiert sind.<sup>56 57 58</sup> Daher kann ein Student nicht einfach ohne weiteres von einer privaten Hochschule zu einer andern wechseln. Selbst der Wechsel innerhalb einer Hochschule in einen andern Studiengang ist nicht problemlos möglich. In beiden Fällen entstehen für den Studenten hohe Umstellungskosten, bedingt durch gegebenenfalls anfallende Reise- sowie Umzugskosten und durch den Verlust der bereits gezahlten Studiengebühren. Auch wenn das bis dahin erworbene Wissen beim Studenten bleibt, kann man aufgrund der verlorenen Investition durch den nicht erfolgten anerkannten Abschluss von hohen Umstellungskosten sprechen.

- **Hohe Verfügbarkeit von Substituten: Substitute sind verfügbar bzw. die Kunden haben ausreichend Kenntnis über alternative Lieferanten oder Vormaterialien:**<sup>59</sup>

Die in den letzten Jahren stark gestiegene Anzahl an privaten Hochschulbildungseinrichtungen bietet den Studienanwärtern, welche auf der Suche nach einer dementsprechenden Einrichtung sind, eine große Auswahl.

---

<sup>55</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qiive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>56</sup> Vgl. EMBA, [http://www.emba-medienakademie.de/cms/upload/pdf-download/AM\\_Modulkatalog.pdf](http://www.emba-medienakademie.de/cms/upload/pdf-download/AM_Modulkatalog.pdf), Zugriff v. 15.07.2015

<sup>57</sup> Vgl. ISM, <http://www.ism.de/studium-vollzeit/bachelor/tourismus-eventmanagement-studium#3-semester-im-tourismus-studium>, Zugriff v. 15.07.2015

<sup>58</sup> Vgl. HS Fresenius, <http://www.hs-fresenius.de/studium/business-school/studiengaenge/tourismus-hotel-event-management-ba/muenchen/bachelor-vollzeit/>, Zugriff v. 15.07.2015

<sup>59</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qiive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

Allerdings gestaltet sich die Recherche im Internet für Studienanwärter als äußerst kompliziert und unübersichtlich, da es kein Vergleichsportal gibt, auf dem alle privaten Hochschulen Deutschlands und deren Studiengänge einheitlich vorgestellt und objektiv präsentiert werden.

Auf <http://www.privathochschulen.net><sup>60</sup> kann man zwar nach Fachrichtung, Stadt sowie Hochschulart filtern, allerdings sind nur einige wenige private Hochschulbildungseinrichtungen auf dieser Seite vertreten, so dass das Ergebnis nicht annähernd vollständig ist. Zudem liefert ein Treffer lediglich den Namen einer privaten Hochschule. Um also herauszufinden, welche Studiengänge diese Einrichtung anbietet, muss auf die Webseite der Hochschule gewechselt werden. Ähnlich verhält es sich auf <http://www.private-hochschulbildung.de><sup>61</sup>. Es kann zwar bereits nach Abschluss, Fachbereich, Themen, Studienart sowie Location gesucht werden, doch auch hier sind nicht alle privaten Hochschulen vertreten, weswegen das Ergebnis verzerrt ist.<sup>62</sup>

Hinzu kommt die Tatsache, dass die einzelnen privaten Hochschulen unterschiedliche Benennungen für Ihre Studiengänge verwenden, die aber im Grunde genommen teilweise beinahe identisch sind. Somit fällt es den Studienanwärtern noch schwerer einen direkten Vergleich ziehen zu können.

Folglich gibt es zwar eine hohe Verfügbarkeit von Substituten, allerdings haben die Studienanwärter als Kunden nicht ausreichend Kenntnis über die alternativen privaten Hochschulbildungseinrichtungen in Deutschland und deren Qualitätsgefüge.

---

<sup>60</sup> Privathochschulen, <http://www.privathochschulen.net>, Zugriff v. 06.07.2015

<sup>61</sup> GPH, <http://www.private-hochschulbildung.de>, Zugriff v. 12.07.2015

<sup>62</sup> GPH, <http://www.private-hochschulbildung.de/studiengangsuche.php>, Zugriff v. 12.07.2015

- **Hohe Bedeutung des jeweiligen Verkaufs für das Unternehmen, d.h. das Einkaufsvolumen eines Kunden macht einen hohen Anteil am Gesamtumsatz des Unternehmens aus.**<sup>63</sup>

Je nachdem wie viele Studiengänge eine private Hochschule anbietet, variiert auch die Anzahl der dort eingeschriebenen Studenten. Eine Studiengruppe hat in der Regel eine Größe von maximal 20 Personen.<sup>64</sup> Im Durchschnitt hat eine private Hochschule in Deutschland etwa 1.051 Studenten.<sup>65</sup>

Auch wenn die privaten Hochschulen auf die Studiengebühren der Studenten angewiesen sind, da diese proportional zur Finanzierung beitragen, macht das Einkaufsvolumen eines einzelnen Studenten lediglich einen geringen Anteil am Gesamtumsatz einer privaten Hochschule aus.

- **Hohe Kundenkonzentration: Eine oligopolistische (oder gar monopolistische) Marktstruktur bei den Abnehmern lässt dem Unternehmen wenig alternative Absatzmöglichkeiten und erleichtert es den Kunden, niedrige Preise durchzusetzen.**<sup>66</sup>

In Bezug auf den privaten Hochschulbildungsmarkt und dessen Studenten handelt es sich nicht um eine oligopolistische Marktstruktur. Durch die Vielzahl an Studienplätze kann die Nachfrage der Studenten, die an einer privaten Hochschulbildungseinrichtung studieren möchten, abgedeckt werden. Vorausgesetzt, der Studienanwärter besteht den hierfür notwendigen Eignungstest und verfügt über die Mittel zur Begleichung der Studiengebühren.

---

<sup>63</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-5forces-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>64</sup> EMBA: Philosophie, <http://www.emba-medienakademie.de/die-emba/die-akademie/philosophie/>, Zugriff v. 06.07.2015

<sup>65</sup> Vgl. Stifterverband,

[http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 04.07.2015

<sup>66</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-5forces-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015



- **Hohe Gefahr der Rückwärtsintegration: Das Kunde kann glaubhaft damit drohen, selbst die entsprechenden Produkte herzustellen:**<sup>67</sup>

Da ein Student nicht ausgelernt ist, kann er nicht damit drohen, sich das während des Studiums vermittelte Wissen selbst anzueignen und sich selbst einen Abschluss zu verleihen. Er könnte sich zwar die Lerninhalte durch diverse Literatur gegebenenfalls selbst aneignen, die Prüfungen müssen jedoch zwangsläufig an einer entsprechenden Hochschule abgelegt werden. Die Gefahr einer Rückwärtsintegration besteht dementsprechend nicht.

Angesichts der starken Differenzierung bezüglich der Studiengänge der privaten Hochschulen, den hohen Umstellungskosten für Studenten, der geringen Kenntnis über mögliche Substitutionen sowie der geringen Bedeutung des jeweiligen Verkaufs für die privaten Hochschulen und der geringen Gefahr der Rückwärtsintegration, ist die Verhandlungsmacht der Studenten gegenüber den privaten Hochschulbildungseinrichtungen als schwach einzustufen.

---

<sup>67</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-5forces-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

## 2.3 Bedrohung durch neue Wettbewerber



Abbildung 4: Bedrohung durch neue Wettbewerber<sup>68</sup>

„Der Markteintritt neuer Wettbewerber führt in der Regel dazu, dass sich der Preisdruck erhöht. Das Verhältnis von Angebot zu Nachfrage wird ungünstiger, um ihre Kapazitäten auszulasten und Kunden zu gewinnen, werden die neuen Wettbewerber zu einem Absinken der Preise beitragen, was die Attraktivität der Branche senkt. Die Gefahr, dass neue Wettbewerber in den Markt eintreten, hängt von der Höhe der Markteintrittsbarrieren ab.

Höhere Barrieren bedeuten für die bereits vorhandenen Wettbewerber eine geschütztere Position und erhöhen damit die Branchenattraktivität.“<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Eigene Darstellung

Um zu überprüfen, wie hoch die Bedrohung durch neue Wettbewerber auf den privaten Hochschulbildungsmarkt ist, müssen folgende Markteintrittsbarrieren in Betracht gezogen werden:

- **Kapitalbedarf: Ein hoher Investitionsbedarf, z.B. für Forschung und Entwicklung, Produktionsanlagen, Infrastruktur oder auch für Marketing, ermöglicht es nur kapitalstarken Unternehmen, in den Markt einzutreten. Außerdem erhöht der hohe Investitionsbedarf das Risiko beim Markteintritt, wodurch dieser unattraktiver wird.<sup>70</sup>**

Wie man dem Handelsregister entnehmen kann, haben sich sowohl der Campus M21 als auch die EMBA und die ISM bezüglich der Rechtsform für eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, kurz GmbH, entschlossen.<sup>71</sup> Über 2/3 aller privater Hochschulanbieter werden in ihrer Rechtsform als GmbH geführt.<sup>72</sup> Die GmbH ist die am häufigsten gewählte Form einer Kapitalgesellschaft in Deutschland und wird durch ihr eigenes Gesetz, das GmbHG, geregelt. Das Mindestkapital zur Gründung einer GmbH liegt bei 25.000 Euro.<sup>73</sup>

---

<sup>69</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>70</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>71</sup> Vgl. Handelsregister, [https://www.handelsregister.de/rp\\_web/search.do](https://www.handelsregister.de/rp_web/search.do), Zugriff v. 07.07.2015

<sup>72</sup> Vgl. Stifterverband,

[http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 08.07.2015

<sup>73</sup> Vgl. Welt der BWL: GmbH, <http://welt-der-bwl.de/GmbH>, Zugriff v. 07.07.2015

Hinzu kommen neben der Stammeinlage Investitionen für die staatliche Anerkennung, die Akkreditierung der Studiengänge sowie die institutionelle Anerkennung der privaten Hochschule, welche nach einigen Jahren des laufenden Betriebs erfolgt.<sup>74</sup>

Des Weiteren muss Personal angestellt und Räumlichkeiten für den Lehrbetrieb angemietet oder gekauft sowie ausgestattet werden. Neben der Möblierung stellen vor allem die technische Ausstattung und der technische Support eine weitere große Investition dar. Außerdem müssen neue Wettbewerber verstärkt in ihr Marketingkonzept investieren, um gegen die bereits etablierten privaten Einrichtungen ankommen zu können.

Da neben der Stammeinlage von 25.000 Euro ein zusätzlicher hoher Investitionsbedarf auf neue Wettbewerber zukommt und es keine Gewinngarantie gibt, ist das Risiko sehr hoch. Hinzu kommt, dass sie deutlich schlechter positioniert sind als private Hochschulen, die bereits länger auf dem Markt sind und Skalenerträge erzielen. Das investierte Kapital wäre bei einem Scheitern unwiederbringlich verloren.

---

<sup>74</sup> Vgl. Kita Cockpit: Private Hochschulen, [http://kita-cockpit.de/downloads/2011-05-03\\_Private\\_Hochschulen\\_public.pdf](http://kita-cockpit.de/downloads/2011-05-03_Private_Hochschulen_public.pdf), Zugriff v. 07.07.2015

- **Skaleneffekte (Economies of Scale): Neue Wettbewerber erzielen meist zu Beginn ein geringeres Absatzvolumen als etablierte Unternehmen und haben somit einen Kostennachteil, falls Skaleneffekte in der Branche eine Rolle spielen:**<sup>75</sup>

„Economies of Scale (deutsch: Skaleneffekte, Skalenerträge, Skalenvorteile) bezeichnen Größenvorteile, die darin zum Ausdruck kommen, dass die Selbstkosten je Stück – d.h., die im Unternehmen für ein Produkt anfallenden Kosten – mit steigender Produktionsmenge (und damit der Unternehmensgröße) sinken.“<sup>76</sup>

Diese erlauben es den Anbietern, die schon länger auf dem Markt sind, ihre Gesamtkosten zu senken und gleichzeitig mehr Produkte in einer Periode auf den Markt zu bringen. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn eine Privathochschule ihr Studienangebot in Form von neuen Studiengängen erweitert, gleichzeitig aber die einzelnen Studiengruppen ebenfalls vergrößert. So kann gewährleistet werden, dass durch das Mehr an Studenten und somit an Studiengebühren die gestiegenen Kosten ausgeglichen oder gegebenenfalls sogar die Gewinnspanne vergrößert werden kann. Da die meisten privaten Hochschulanbieter jedoch mit kleinen Studiengruppen werben, sind sie in den Skaleneffekten dadurch sehr begrenzt. Erst in der Verwaltungsebene und den Fixkosten sind dann wieder Skaleneffekte möglich.

---

<sup>75</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-5five-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>76</sup> Welt der BWL: Economies of Scale, <http://www.welt-der-bwl.de/Economies-of-Scale>, Zugriff v. 07.07.2015

- **Produktdifferenzierung erhöht häufig die Kundenbindung, weshalb es für neue Wettbewerber schwieriger ist, Kunden zu gewinnen:**<sup>77</sup>

„Bei der Produktdifferenzierung wird [...] ein Produkt in verschiedenen Ausführungsvarianten angeboten, um auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen besser eingehen zu können.“<sup>78</sup>

Hierbei erhöht sich die Zahl der vom Unternehmen am Markt angebotenen Produkte, sodass „das Unternehmen die Potenziale der als lohnend identifizierten Marktsegmente möglichst vollständig ausschöpft und möglichst umfassend mit Produktangeboten auf die unterschiedlichen Kundenwünsche [...] reagiert.“<sup>79</sup>

Bei einem Studium handelt es sich nicht um ein Produkt eines Unternehmens, das man in regelmäßigen Zyklen kauft wie beispielsweise Waschmittel. Vielmehr handelt es sich um eine Dienstleistung, die man einmalig in Anspruch nimmt. Am Beispiel des Waschmittels wird folgendes deutlich: hat eine Marke ein Waschmittel in Pulverform, als Tabs, als Flüssigwaschmittel, ohne Parfum sowie als Vollwaschmittel und Colorwaschmittel im Programm, so wird sicher gestellt, dass der Kunde der Marke treu bleiben kann, unabhängig davon, ob er von Pulver- zu Flüssigwaschmittel wechseln möchte.<sup>80</sup> Somit liefert die Produktdifferenzierung eine hohe Kundenbindung.

---

<sup>77</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>78</sup> TEIA Lehrbuch, <https://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15249-Produktvariation-und-Produktdifferenzierung.html>, Zugriff v. 08.07.2015

<sup>79</sup> TEIA Lehrbuch, <https://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15249-Produktvariation-und-Produktdifferenzierung.html>, Zugriff v. 08.07.2015

<sup>80</sup> Vgl. TEIA Lehrbuch, <https://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15249-Produktvariation-und-Produktdifferenzierung.html>, Zugriff v. 08.07.2015

Da ein Student in der Regel jedoch ein Bildungsangebot nur ein einziges Mal an einer privaten Hochschule in Anspruch nimmt, beeinflusst die Produktdifferenzierung in Form von einer großen Auswahl an Studiengängen, die Kundenbindung nicht. Lediglich dann, wenn eine private Hochschule neben Bachelorstudiengängen auch Masterstudiengänge anbietet und ein Student sich für einen Masterstudiengang interessiert, können die privaten Hochschulen von der Kundenbindung profitieren. Erweiterte man den Begriff des Kunden auch auf dessen familiäres Umfeld und geht davon aus, dass gegebenenfalls die Eltern das Studium finanzieren, so wäre das Entsenden weiterer Kinder an die selbe Einrichtung als Kundenbindung zu sehen.

- **Umstellungskosten für die Kunden beim Lieferantenwechsel senkt deren Wechselbereitschaft:**<sup>81</sup>

Wie in Kapitel 2.2. bereits verdeutlicht, muss ein Student beim Wechsel zu einer anderen privaten Hochschule mit hohen Umstellungskosten rechnen. Die Wechselbereitschaft wird durch diese Kosten gesenkt, was zur Folge hat, dass neue Wettbewerber sich fast ausschließlich auf neue Studienanwärter konzentrieren müssen, nicht aber auf das Abwerben von bereits an anderen privaten Hochschulen eingeschriebenen Studenten. Somit stellen die hohen Umstellungskosten eine weitere Markteintrittsbarriere für neue Wettbewerber dar.

---

<sup>81</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-5five-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

- **Zugang zu Vertriebskanälen: Sind wichtige Vertriebskanäle gebunden oder belegt, hat ein neuer Wettbewerber schlechte Absatzmöglichkeiten:**<sup>82</sup>

Um ein ideales Ergebnis zu erzielen, sollte das Kommunikations- und Vertriebskonzept einer privaten Hochschule unter Berücksichtigung crossmedialer Gesichtspunkte erstellt werden. „Unter Crossmedia-Marketing versteht man die Nutzung von verschiedenen aufeinander abgestimmten Kommunikationskanälen zur Bewerbung eines Produkts oder einer Dienstleistung. Als Ergänzung zum klassischen Kommunikationsmix werden insbesondere die neuen elektronischen Medien eingesetzt. Die Werbeträger werden untereinander vernetzt, um ihre spezifischen Stärken optimal zu nutzen.“<sup>83</sup> Neben klassischen Printmedien und Messeauftritten hat sich der online Bereich zunehmend als wichtigster Kommunikationskanal entwickelt. Daher sollte beispielweise eine Webseite einer privaten Hochschule unter Berücksichtigung der Suchmaschinenoptimierung erstellt werden. „Suchmaschinenoptimierung heißt übersetzt Search Engine Optimization und wird deshalb oft in Anlehnung an die englische Fassung auch einfach als SEO abgekürzt. Suchmaschinenoptimierung ist ein Fachbegriff für die Gesamtheit aller Maßnahmen, die darauf abzielen, dass Webseiten in den organischen Suchergebnisseiten von Suchmaschinen wie beispielsweise Google auf höheren Plätzen gerankt und dadurch auch öfter von Usern besucht werden.“<sup>84</sup>

Da sich neue Wettbewerber erst gegen die bereits etablierten privaten Hochschulen, beispielsweise auf Messen und im Internet behaupten müssen, stellt dies eine weitere Markteintrittsbarriere dar.

---

<sup>82</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>83</sup> Kracke 2001, 14

<sup>84</sup> Gründerszene: Suchmaschinenoptimierung,

<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/suchmaschinenoptimierung-seo>, Zugriff v. 08.07.2015



Angesichts des hohen Investitionsbedarfs und des großen Kostennachteils da etablierte Anbieter bereits von Skaleneffekten profitieren, sowie der niedrigen Wechselbereitschaft aufgrund der hohen Umstellungskosten und den schlechten Absatzmöglichkeiten aufgrund bereits belegter Vertriebskanäle, ist die Bedrohung durch neue Wettbewerber auf den privaten Hochschulbildungsmarkt als gering einzustufen.

## 2.4 Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -leistungen

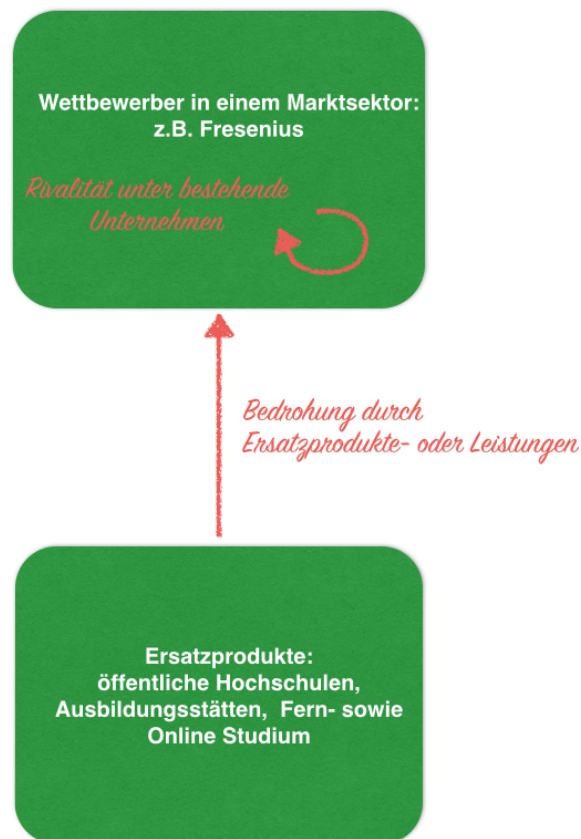


Abbildung 5: Bedrohung durch Ersatzprodukte- oder leistungen<sup>85</sup>

„Unter Ersatzprodukten werden Substitute im weiteren Sinn verstanden, d.h. Produkte, die zwar ähnliche Kundenbedürfnisse erfüllen, jedoch von den Kunden derzeit anders wahrgenommen werden, andere Kundengruppen ansprechen oder in anderen Regionen vertrieben werden. Solche Ersatzprodukte beeinflussen die Attraktivität einer Branche negativ, da Kunden bei Bedarf zu diesen Produkten wechseln könnten.“<sup>86</sup>

<sup>85</sup> Eigene Darstellung

<sup>86</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

Um zu überprüfen, wie hoch die Bedrohung durch Ersatzprodukte- oder Leistungen auf dem privaten Hochschulbildungsmarkt ist, müssen folgende Einflussfaktoren in Betracht gezogen werden:

- **Preis-/Leistungsverhältnis der Ersatzprodukte im Vergleich zu den eigenen Produkten:**<sup>87</sup>

Zu möglichen Ersatzprodukten zählen neben den öffentlichen Hochschulen auch Anbieter von Fern- bzw. Onlinestudiengängen.

„Entgegen der verbreiteten Meinung liegt der wesentliche gesellschaftliche Beitrag der privaten Hochschulen in Deutschland nicht in der Elitenausbildung, sondern vielmehr in Angeboten für Zielgruppen, die von staatlichen Hochschulen nicht oder nur unzureichend angesprochen werden.“<sup>88</sup>

Während an privaten Hochschulen hohe Studiengebühren gezahlt werden müssen, sieht das an öffentlichen Hochschulen anders aus. „Ein Bundesland nach dem anderen schafft die Studiengebühren im Erststudium ab. Nur Bayern und Niedersachsen favorisieren noch das Bezahlstudium. Der Semesterbeitrag liegt in der Regel bei 200 bis 300 Euro und beinhaltet oft die Nutzung des öffentlichen Nahverkehrs.“<sup>89</sup>

„Von staatlichen Hochschulen unterscheiden sich die privaten vor allem hinsichtlich Größe und Fächerspektrum. Eine private Hochschule hat derzeit im Durchschnitt mit 1.051 Studierenden weniger als ein Achtel der durchschnittlichen Studierendenzahl an staatlichen Hochschulen, die bei 8.053 Studierenden liegt.“

---

<sup>87</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>88</sup> Stifterverband, [http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 08.07.2015

<sup>89</sup> Absolventa, <http://www.absolventa.de/karriereguide/arbeit-und-alltag/private-hochschulen-versus-staatliche-hochschulen>, Zugriff v. 09.07.2015

Das Fächerspektrum privater Hochschulen ist ebenfalls deutlich kleiner als an staatlichen Hochschulen und mit rund 60 Prozent aller Studierenden an privaten Hochschulen liegt sein Schwerpunkt auf einem wirtschaftsnahen Studienangebot.<sup>90</sup>

„Die Deregulierung des staatlichen Hochschulsystems, die Studienreform und neue wettbewerbliche Finanzierungsformate haben den staatlichen Hochschulen neue Gestaltungsspielräume in Forschung und Lehre eröffnet und zugleich den Wettbewerbsgedanken im System etabliert. Deshalb sind staatliche Hochschulen in ihrer Organisation und ihren Angeboten wettbewerbsfähiger geworden. Nach administrativen Reformen agieren viele von ihnen heute marktnäher; Internationalität und individuelle Betreuung begreifen auch sie als notwendige Elemente einer guten akademischen Ausbildung. Mit anderen Worten: Bereits kurz- bis mittelfristig laufen die privaten Hochschulen Gefahr, Wettbewerbsvorteile – insbesondere hinsichtlich Praxisnähe, Internationalisierung, Lehrbedingungen und Serviceorientierung – zu verlieren, oder haben sie bereits verloren.“<sup>91</sup> Somit würden die privaten Hochschulen ihre Alleinstellungsmerkmale verlieren und die hohen Studiengebühren wären nicht mehr gerechtfertigt.

Ein Fern- bzw. Onlinestudium stellt ein weiteres Ersatzprodukt dar. „Der zentrale Punkt, in dem sich Fern- und Präsenzstudium unterscheiden, ergibt sich bereits aus den Bezeichnungen. Ein Präsenzstudium setzt Präsenz voraus. Dreh- und Angelpunkt, an dem sich der Großteil des Lernens und Lehrens abspielt, ist die Hochschule.“<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> Stifterverband,

[http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 08.07.2015

<sup>91</sup> Stifterverband,

[http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 08.07.2015

<sup>92</sup> Bafoeg aktuell, <http://www.bafoeg-aktuell.de/studium/fernstudium/praesenzstudium.html>, Zugriff v. 10.07.2015

Studenten eines Präsenzstudiums müssen sich an täglich vorgegebene Termine und Orte halten, während Studenten eines Fernstudiums von zu Hause aus arbeiten und nur zu Prüfungen an bestimmten Terminen erscheinen müssen. Wobei auch diese sehr flexibel sind.<sup>93</sup> Die Kosten für ein Fern- bzw. Onlinestudium variieren sehr stark und sind vom jeweiligen Anbieter abhängig. So haben die Studenten auch hier die Wahl zwischen öffentlichen und privaten Anbietern.<sup>94</sup>

- **Umstellungskosten für die Abnehmer bei einem Wechsel zum Lieferanten eines Ersatzprodukts.**<sup>95</sup>

Ähnlich wie bei einem Wechsel zu einem neuen Wettbewerber verhält es sich bezüglich der Umstellungskosten auch bei einem Wechsel zu einer Ersatzleistung, denn auch hier fallen hohe Umstellungskosten an. Wenn auch nicht ganz so hoch wie bei einem Wechsel zu einer anderen privaten Hochschule, da bei einem Wechsel zu einer öffentlichen Hochschule gegebenenfalls keine oder nur geringe Studiengebühren bezahlt werden müssen. Wechselt ein Student allerdings zu einem Fern- bzw. Onlinestudium, muss wiederum unterschieden werden, ob der Anbieter privat oder öffentlich ist. Dementsprechend variieren auch hier die Umstellungskosten. Bei einem Wechsel zu einer Ausbildungsstelle entstehen ähnlich wie bei einem Wechsel zu einer öffentlichen Hochschule geringere Umstellungskosten, zumal dann sogar eine monatliche Ausbildungsvergütung ausbezahlt wird. Die gegebenenfalls anfallende Reise- sowie Umzugskosten wirken sich in allen Fällen auf die Umstellungskosten aus.

---

<sup>93</sup> Vgl. Bafoeg aktuell, <http://www.bafoeg-aktuell.de/studium/fernstudium/praesenzstudium.html>, Zugriff v. 10.07.2015

<sup>94</sup> Vgl. Bafoeg aktuell, <http://www.bafoeg-aktuell.de/studium/fernstudium/kosten.html>, Zugriff v. 10.07.2015

<sup>95</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

Da das Studienangebot privater Hochschulen eine Zielgruppe abdeckt, die von öffentlichen Hochschulen gar nicht oder nur unzureichend angesprochen wird, besteht hier aktuell keine direkte Bedrohung. Auch Fern- bzw. Onlinestudiengänge sind nicht als direkte Konkurrenz anzusehen, da ein privates Präsenzstudium gerade durch die kleinen Studiengruppen und den engen Kontakt zu Dozenten aus der Praxis lebt. Eine familiäre Atmosphäre in einer festen vertrauten Gruppe ist bei einem Fern- bzw. Onlinestudium nicht gegeben. Somit ist die Bedrohung durch Ersatzprodukte – bzw. Leistungen als gering einzustufen.

## 2.5 Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern



Abbildung 6: Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern<sup>96</sup>

„Als fünfter Faktor hat schließlich die Wettbewerbsintensität in der Branche (bei Porter als Rivalität unter den Wettbewerbern bezeichnet) Einfluss auf die Attraktivität der Branche. Eine hohe Wettbewerbsintensität manifestiert sich entweder als Preiswettbewerb (die Wettbewerber unterbieten sich bei den Preisen) oder als Leistungswettbewerb (die Wettbewerber überbieten sich hinsichtlich Produktqualität und Zusatzleistungen und steigern dadurch die Kosten).

---

<sup>96</sup> Eigene Darstellung

Beide Formen von Wettbewerb wirken sich negativ auf die Gewinnaussichten und damit auf die Marktattraktivität aus.<sup>97</sup>

Um zu überprüfen, wie groß die Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern auf dem privaten Hochschulbildungsmarkt ist, müssen folgende Einflussfaktoren in Betracht gezogen werden:

- **Anzahl der Wettbewerber: Eine hohe Anzahl von Wettbewerbern führt zu hohem Wettbewerbsdruck und dazu, dass die Gewinne gering sind:**<sup>98</sup>

Mit aktuell 122 privaten Hochschulen in Deutschland ist die Anzahl der bestehenden Wettbewerber zwar geringer als beispielsweise die Anzahl der aktuell 399 öffentlichen Hochschulen in Deutschland.<sup>99</sup> Jedoch kann man aufgrund der Größe Deutschlands bei 122 privaten Hochschulen von einer hohen Anzahl von Wettbewerbern des privaten Hochschulbildungsmarktes sprechen. Daher ist selbstverständlich ein Wettbewerbsdruck vorhanden, aber es muss jedoch nicht zu geringen Gewinnen produziert werden.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qiive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>98</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qiive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>99</sup> Hochschulkompass, <http://www.hochschulkompass.de/hochschulen/download.html>, Zugriff v. 03.07.2015

<sup>100</sup> Vgl. Stifterverband, [http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 08.07.2015



- **Branchenwachstum: In schnell wachsenden Branchen ist der Wettbewerb oft geringer als in langsam wachsenden oder gar schrumpfenden Branchen, da eine Ausdehnung des eigenen Absatzes möglich ist, ohne Wettbewerbern Marktanteile abnehmen zu müssen:**<sup>101</sup>

„Seit dem vergangenen Jahrzehnt herrscht ein Gründungsboom privater Hochschulen.“<sup>102</sup>

„Noch stärker als die Zahl der privaten Hochschulen stieg im selben Zeitraum die Zahl der Studierenden an privaten Hochschulen. Während sich die Zahl der privaten Hochschulen in den vergangenen zehn Jahren verdoppelte, hat sich die Zahl der Studierenden an privaten Hochschulen mehr als vervierfacht.“<sup>103</sup>

„Im Vergleich zur Entwicklung der allgemeinen Studierendenzahlen, die im vergangenen Jahrzehnt um jährlich 1,4 Prozent zulegten, stieg die Zahl der Studierenden an privaten Hochschulen um durchschnittlich 16,1 Prozent pro Jahr.“<sup>104</sup>

Da der private Hochschulbildungsmarkt eine schnell wachsende Branche ist, hat eine Ausdehnung des eigenen Absatzes nicht zwangsläufig die Abnahmen von Marktanteilen eines Wettbewerbers zur Folge. Somit ist der direkte Wettbewerb geringer als er in einer langsam wachsende Branche wäre.

---

<sup>101</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>102</sup> Stifterverband,  
[http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 08.07.2015

<sup>103</sup> Stifterverband,  
[http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 08.07.2015

<sup>104</sup> Stifterverband,  
[http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 08.07.2015

- **Überkapazitäten/Auslastung: Übersteigen die Kapazitäten die Nachfrage wesentlich, so werden die Anbieter darum kämpfen, eine hohe Auslastung zu erzielen. Dies führt zu Preisdruck und damit sinkender Branchenattraktivität.**<sup>105</sup>

„Die demografische Entwicklung, das politische Ziel, die Partizipationsquote an akademischer Bildung von derzeit 34 Prozent auf 40 Prozent zu steigern, eine Zunahme der Bildungsmigration sowie die verstärkte Nachfrage nach akademischer Weiterbildung (lebenslanges Lernen) wirken zusammen. Sie verändern langfristig Größe und Zusammensetzung der Studierendenschaft.“<sup>106</sup>

„Analog zu dieser Entwicklung ist die Durchschnittsgröße privater Hochschulen von 452 Studierenden im Jahr 2000 auf heute 1.051 angestiegen.“<sup>107</sup>

Somit lässt sich feststellen, dass es allgemein immer mehr Abiturienten und Studenten in Deutschland gibt. Demzufolge hat sich auch der private Hochschulbildungsmarkt in den letzten Jahren stark verändert. „Dabei bedienen immer mehr Angebote vor allem eins: eine steigende Nachfrage.“<sup>108</sup>

---

<sup>105</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>106</sup> Stifterverband, [http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 08.07.2015

<sup>107</sup> Stifterverband, [http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 08.07.2015

<sup>108</sup> Spiegel, <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/bildung-privat-bezahlt-karriereberaterin-uebergekauftes-studium-a-970322.html>, Zugriff v. 11.07.2015

Trotz der stetig steigenden Nachfrage und der Tatsache, dass sich immer mehr Studenten für ein privates Studium entscheiden, müssen die privaten Hochschulbildungsanbieter um eine hohe Auslastung kämpfen.<sup>109</sup>

- **Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten: Bei hohen Fixkostenanteilen besteht ein starker Anreiz, eine hohe Auslastung zu erzielen, um wenigstens einen Teil der Fixkosten zu decken. Durch den hohen Angebotsdruck sinken die Preise dann häufig fast bis auf das Niveau der variablen Kosten:**<sup>110</sup>

„Typische Fixkosten sind z.B. Grundgebühren für Strom, Wasser, Telefon, Immobilienunterhalt, Abschreibungen. Typische variable Kosten sind Material- oder Rohstoffverbrauch.“<sup>111</sup>

„Bei Personalkosten, die den Großteil der Kosten im Sozialbereich verursachen, ist der fixe oder variable Charakter sehr stark von den unternehmenspolitischen Gegebenheiten abhängig: Wird Personal als feste Größe gesehen, wird z.B. in der Personalplanung die Einsatz- zw. Arbeitszeit nicht abhängig von der Belegung geplant, so haben Personalkosten einen fixen Charakter. Wird Personal jedoch abhängig von der Belegung eingesetzt (z.B. auch durch interne Personalpools), so sind Personalkosten variabel.“<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> Vgl Stifterverband,

[http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 08.07.2015

<sup>110</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

<sup>111</sup> AWW-Brandenburg, [http://shop.aww-brandenburg.de/media/files\\_public/qwdqmrsi/2-020-0703-3\\_D\\_Leseprobe.pdf](http://shop.aww-brandenburg.de/media/files_public/qwdqmrsi/2-020-0703-3_D_Leseprobe.pdf), Zugriff v. 11.07.2015

<sup>112</sup> AWW-Brandenburg, [http://shop.aww-brandenburg.de/media/files\\_public/qwdqmrsi/2-020-0703-3\\_D\\_Leseprobe.pdf](http://shop.aww-brandenburg.de/media/files_public/qwdqmrsi/2-020-0703-3_D_Leseprobe.pdf), Zugriff v. 11.07.2015

Im Fall des privaten Hochschulbildungsmarktes bedeutet dies Folgendes: Je Studiengruppe und je Modul wird ein Dozent benötigt. Dabei spielt die Anzahl der Studenten einer Studiengruppe keine Rolle, solange sie nicht das Maximum von 20 Studenten pro Studiengruppe übersteigt, denn der Bedarf an Dozenten pro Studiengruppe ist nicht abhängig von der Anzahl der Studenten. Ist die Nachfrage für einen Studiengang jedoch so groß, dass daraus zwei Studiengruppen gebildet werden können, werden folglich mehr Dozenten benötigt. Sollte die Nachfrage für einen Studiengang so gering sein, dass er gegebenenfalls gar nicht zustande kommt, werden somit auch keine Dozenten benötigt, die diesen Studiengang unterrichten. Daher ist der Großteil der Personalkosten privater Hochschulen als variable Kosten zu bezeichnen.

„Je höher die Fixkosten (bzw. der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten), desto weniger flexibel ist das Unternehmen bei einem Rückgang des Geschäftsvolumens bzw. Umsatzes, da sich die Fixkosten eben nicht schnell abbauen lassen.“<sup>113</sup>

Im Jahr 2007 konnten nur knapp 20 Prozent der privaten Hochschulen ihre laufenden Kosten komplett durch Studiengebühren abdecken. Die restlichen knapp 80 Prozent, mussten auf weitere Finanzierungsquellen zurückgreifen, um sich finanziell zu stabilisieren.<sup>114</sup>

Der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten ist bei privaten Hochschulen als mittelmäßig hoch einzustufen, da die variablen Personalkosten einen Großteil der Gesamtkosten ausmachen.

---

<sup>113</sup> Welt der BWL: Fixkosten, <http://www.welt-der-bwl.de/Fixkosten>, Zugriff v. 11.07.2015

<sup>114</sup> Vgl. Stifterverband,

[http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf), Zugriff v. 08.07.2015

- **Produktdifferenzierung: Unterscheiden sich die Angebote der Wettbewerber erheblich, sinkt die Austauschbarkeit der Produkte / Leistungen, wodurch auch der Preisdruck abgeschwächt wird:**<sup>115</sup>

Wie unter Punkt 2.2 bereits erläutert, liegt bezüglich der Produkte bzw. Dienstleistungen des privaten Hochschulbildungsmarktes eine starke Differenzierung vor, da sich die Studiengänge einer privaten Hochschule sowie seiner Wettbewerber stark unterscheiden. Durch die geringe Austauschbarkeit der Produkte bzw. Leistungen wird der Preisdruck abgeschwächt.

Angesichts der überschaubaren Anzahl an Wettbewerbern, des schnellen Branchenwachstums, der steigenden Nachfrage sowie der hohen Produktdifferenzierung ist die Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern des privaten Hochschulbildungsmarkt als mittelmäßig stark einzustufen.

---

<sup>115</sup> Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter, <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, Zugriff v. 04.07.2015

## 3 Konzeptentwicklung Online-Tool

### 3.1 Analyse Ist-Zustand

#### 3.1.1 Suchportale

Auf diversen Suchportalen wie [www.studienwahl.de](http://www.studienwahl.de)<sup>116</sup> oder [www.studieren.de](http://www.studieren.de)<sup>117</sup>, können verschiedene Universitäten, Fachhochschulen sowie Studiengänge verglichen werden, allerdings wird hier nicht zwischen privaten und öffentlichen Einrichtungen unterschieden. So ergibt die Suche eine Mischung aus privaten und öffentlichen Angeboten, die sich nicht nur im Preis, sondern beispielsweise auch bezüglich der Größe der Studiengruppen deutlich unterscheiden und daher nicht vergleichbar sind.

<http://www.privathochschulen.net><sup>118</sup> sowie <http://www.private-hochschulbildung.de><sup>119</sup> sind Suchportale, die sich auf private Hochschulbildungseinrichtungen spezialisiert haben. Sie bieten die Möglichkeit nach Abschluss, Fachbereich, Themen, Studienart sowie Location zu filtern und werben damit, dass alle Studiengänge aller privater Hochschulen in Deutschland zu finden sind.<sup>120</sup> Dem ist jedoch leider nicht so. So liefert eine Suche mit den Kriterien:

- Abschluss: Bachelor
- Fachbereiche: Hotellerie/ Tourismus / Event
- Themen: Eventmanagement
- Studienart: Präsenzstudium
- Location: Bayern

lediglich einen Treffer, da nur einige wenige private Hochschuleinrichtungen gelistet sind und somit das Ergebnis nicht vollständig ist.

---

<sup>116</sup> Studienwahl, <http://www.studienwahl.de/index.htm>, Zugriff v. 01.07.2015

<sup>117</sup> Studieren <https://studieren.de>, Zugriff v. 01.07.2015

<sup>118</sup> Privathochschulen, <http://www.privathochschulen.net>, Zugriff v. 06.07.2015

<sup>119</sup> GPH, <http://www.private-hochschulbildung.de>, Zugriff v. 12.07.2015

<sup>120</sup> Vgl. GPH, <http://www.private-hochschulbildung.de>, Zugriff v. 12.07.2015

Unter Angabe von Anbieter, Studiengang, Studienart, Abschluss sowie Dauer wird das Ergebnis dargestellt. Eine Spalte für Kosten existiert zwar, jedoch werden diese nicht angegeben. Durch einen Klick auf den Studiengang sowie einen weiteren Klick auf Hochschul-Infos erhält man neben den Informationen über die jeweiligen Studiengänge, welche die private Hochschule anbietet, die Möglichkeit über ein Kontaktformular die Hochschule anzuschreiben. Außerdem findet man hier neben der Telefonnummer und E-Mail Adresse auch einen Link zur Webseite der privaten Hochschule um mehr Details zu erfahren.<sup>121</sup>

Derzeit gibt es jedoch kein unabhängiges online Portal, auf dem sich ein Studienanwärter gezielt und vollumfassend über alle privaten Hochschulbildungseinrichtungen Deutschlands informieren kann. Daher haben Studienanwärter lediglich die Möglichkeit, sich anhand der einseitigen und subjektiven Darstellungen auf den Webseiten der jeweiligen Anbieter zu informieren. Ein Mangel an neutralen Informationen liegt vor.

Den meisten Studieninteressierten ist nur der enorme Kostenfaktor eines Studiums an einer privaten Hochschule bekannt, nicht aber die Faktoren, die eine solche Investition rechtfertigen. Das Preis-Leistungs-Verhältnis einer solchen Ausbildung, das einen Vergleich der Angebote ermöglichen würde, wird momentan in keinem Portal objektiv dargestellt.

---

<sup>121</sup> Vgl. GPH, <http://www.private-hochschulbildung.de/studiengangsuche.php>, Zugriff v. 12.07.2015

### 3.1.2 Bewertungsplattformen

Auf „Mein Prof.“<sup>122</sup>, „Study Check“<sup>123</sup> und „Spick mich“<sup>124</sup> haben Studenten die Möglichkeit, ihre Hochschule sowie ihre Dozenten zu bewerten. Allerdings wird hier nicht zwischen privaten und öffentlichen Einrichtungen unterschieden und es findet keine Verifizierung der Bewertenden statt.

Um bei Mein Prof. bewerten zu können, bedarf es lediglich einer einfachen Registrierung unter Angabe von gewünschtem Benutzernamen und Passwort. Anschließend erhält man eine Bestätigungsmail mit einem Link um die Registrierung abzuschließen. Bei einem Klick auf den Link wird man direkt bei Mein Prof. eingeloggt und auf seine persönliche Profilseite geführt. Ohne jegliche Verifizierung vervollständigt man sein Profil unter Angabe von Hochschule und Studiengang. Anschließend kann man direkt mit der Bewertung starten, welche nach einem Fünf-Sterne Prinzip erfolgt und in verschiedenen Kategorien unterteilt ist. Dozenten und somit deren Vorlesungen werden nach folgenden Kriterien bewertet: Fairness, Unterstützung, Material, Verständlichkeit, Spaß und Interesse. Die Hochschulen werden in verschiedene Bereiche wie beispielsweise Cafeteria, Mensa, Bibliothek und Studentenvertretung unterteilt und getrennt voneinander bewertet. Die jeweiligen Bewertungskriterien sind in Abbildung 7 zu erkennen. Einen klassischen Kommentarbereich gibt es nicht.<sup>125</sup>

---

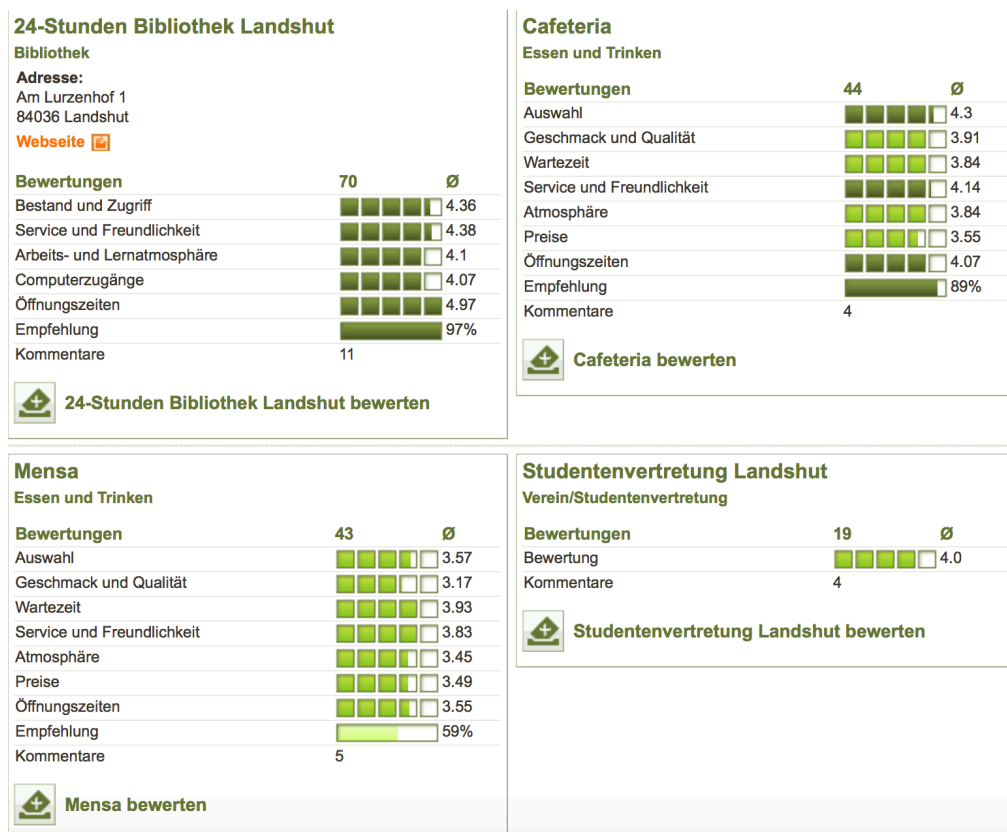
<sup>122</sup> Mein Prof, <https://www.meinprof.de>, Zugriff v. 13.07.2015

<sup>123</sup> Study Check, <http://www.studycheck.de>, Zugriff v. 13.07.2015

<sup>124</sup> Spick Mich, <http://www.spickmich.de>, Zugriff v. 13.07.2015

<sup>125</sup> Mein Prof, <https://www.meinprof.de>, Zugriff v. 13.07.2015



Abbildung 7: Bewertung Hochschule bei Mein Prof<sup>126</sup>

Bei Study Check kann sogar ohne vorherige Anmeldung oder Registrierung direkt bewertet werden. Hierzu füllt man lediglich einen Bewertungsbogen aus. Nach Angabe von Studienort, Hochschule und Studiengang folgt direkt eine Bewertung der Studieninhalte, Lehrveranstaltungen, Dozenten, Organisation, Ausstattung sowie dem Campusleben. Die Bewertung findet nach dem Fünf-Sterne-Prinzip statt. Anschließend folgt ein Kommentarfeld, um seine persönlichen Erfahrungen mit dem Studium in Textform festzuhalten. Dann wird der Student gefragt, ob er das Studium weiterempfehlen würde. Geantwortet wird hier in Form eines lachenden und eines traurigen Smileys. Es folgt die Frage nach Pro und Kontra für den jeweiligen Studiengang, welche jedoch optional ist. Zum Abschluss werden die Angaben zur Person abgefragt. Neben den Pflichtfeldern Vorname, Alter und E-Mail Adresse können freiwillig Angaben zur Karrierestufe, dem Studienbeginn sowie dem Abschluss eingetragen werden.

<sup>126</sup> Mein Prof, <https://www.meinprof.de/unis/bayern/fh-landshut/einrichtungen>, Zugriff v. 13.07.2015

Nun soll der Student einen letzten Haken setzen um zu versichern, dass er das Studium belegt hat, ehe er seinen Bericht absenden kann.<sup>127</sup>

Die Webseite von Spick Mich befindet sich derzeit in einer Umbauphase und konnte daher nicht genauer untersucht werden.<sup>128</sup>

Um denjenigen, die sich konkret für ein privates Studium interessieren, die Möglichkeit zu bieten, sich ausgiebig über die unterschiedlichen privaten Einrichtungen zu informieren und diese zu vergleichen, wird ein Portal benötigt, das sich rein auf den privaten Hochschulbildungsmarkt konzentriert. Hierfür soll im Folgenden ein Konzept erstellt werden. Hauptfunktionen dieses Portals sind ein Bewertungstool sowie ein Suchportal. Das Suchportal fungiert hierbei als unabhängige Plattform zur Veröffentlichung der Ergebnisse des Bewertungstools.

---

<sup>127</sup> Study Check, <http://www.studycheck.de/bewerten>, Zugriff v. 13.07.2015

<sup>128</sup> Spick Mich, <http://www.spickmich.de>, Zugriff v. 13.07.2015

## 3.2 Online Tool

Im Suchportal haben die einzelnen privaten Hochschulen die Möglichkeit, anhand einer jeweils eigenen Profilseite, ihre Einrichtung sowie ihre Studiengänge, Dozenten und einrichtungsspezifische Merkmale vorzustellen. Ein interessierter Nutzer kann anschließend speziell nach diesen Kriterien suchen und die Ergebnisse miteinander vergleichen. Diese Präsentationsmöglichkeit vermittelt dem Studenten allerdings nur einen subjektiven Eindruck der Institution.

Deshalb wird ein Bewertungstool in das Portal integriert, um eine neue Ebene der Meinungsbildung zu schaffen. Hier können aktuelle Studenten und Alumnus ihre jeweilige private Hochschule hinsichtlich diverser Kriterien in Bezug auf ihren spezifischen Studiengang sowie fächerübergreifend live rezensieren. Die Gesamtheit der Bewertungen ergibt dann ein Meinungsbild, das aus einer Vielzahl von Perspektiven besteht und somit sehr repräsentativ ist.

Um dieses Meinungsbild möglichst aktuell zu gestalten, wird den Usern eine kontinuierliche Bewertung geboten, indem sie jederzeit und ohne zeitliche Limitierung, spätestens jedoch alle zwei Wochen, neu bewerten können. Somit kann der Tatsache Rechnung getragen werden, dass die Qualität einer Ausbildung im Studienverlauf schwankt und eine realistische Darstellung des Preis-Leistungs-Verhältnisses kann gewährleistet werden.

Hiervon profitieren neben den Studienanwärtern auch die privaten Hochschulen sowie die Studenten. Denn dank der kontinuierlichen Bewertung können mögliche Probleme frühzeitig erkannt und gegebenenfalls verbessert werden und somit als wertvoller Bestandteil in das Qualitätsmanagement einfließen. Den aktuellen Studenten ermöglicht die Bewertung zudem, ihre Erwartung gegenüber ihrer privaten Hochschule kontinuierlich zu überprüfen.

### 3.2.1 Online Bewertungs-Tool

Zunächst muss also ein passendes Bewertungssystem für das Tool gefunden werden. Entsprechend dem Ansatz von Ying Liu unterscheidet man zwischen eindimensionalen und mehrdimensionalen Bewertungssystemen. Die Anzahl und Struktur der Bewertungsmöglichkeiten stellen den Unterschied zwischen den beiden dar.<sup>129</sup>

Ein eindimensionales Bewertungssystem weist beispielsweise nur eine einfache Sternebewertung und einen optionalen Kommentarbereich auf. Diese Systeme bieten sich an, wenn nur ein Produkt bewertet werden soll.<sup>130</sup> Das Unternehmen Amazon bedient sich dieser Variante auf seiner Seite. Das E-Commerce-Unternehmen, das in Ländern wie den USA, in Deutschland, in Frankreich oder auch Japan zu finden ist, bietet den Nutzern eine 5-Sterne-Bewertung und einen freiwilligen Kommentarbereich an. Hier wird jedem Produkt eine eigene Seite zugeordnet, auf welcher der Nutzer sich über Kaufpreis, Produktdetails und Lieferumfang eines Produktes informieren kann. Jedes Produkt besitzt einen eigenen Rezensionsbereich, der dafür gedacht ist, dass Kunden, die das Produkt bereits gekauft haben, dieses bewerten können. Dadurch soll kaufinteressierten Kunden die Suche nach dem für sie passenden Produkt erleichtert werden.<sup>131</sup> Der Nachteil dieser eindimensionalen Bewertung liegt darin, dass die einzelnen Produktaspekte nicht hinreichend berücksichtigt werden können. Die Stärken und Schwächen des Produktes können nicht dargestellt werden. Die verschiedenen Eigenschaften eines Produktes werden jedoch von jedem Benutzer unterschiedlich gewichtet.

---

<sup>129</sup> Vgl. Miscr: Matching Consumer Preferences with Product Attributes - The Value of Multi-dimensional Online Word of Mouth Systems, [http://miscr.umn.edu/wise/2014\\_Papers/48.PDF](http://miscr.umn.edu/wise/2014_Papers/48.PDF), Zugriff v. 27.06.2015

<sup>130</sup> Vgl. Miscr: Matching Consumer Preferences with Product Attributes - The Value of Multi-dimensional Online Word of Mouth Systems, [http://miscr.umn.edu/wise/2014\\_Papers/48.PDF](http://miscr.umn.edu/wise/2014_Papers/48.PDF), Zugriff v. 27.06.2015

<sup>131</sup> Vgl. Amazon.de: Was ist Amazon.de?, Zugriff v. 27.06.2015

Ist es für einen Kunden z.B. von Bedeutung, dass sein Fahrrad viele Gänge besitzt, wird er ein Fahrrad mit 3-Gang-Schaltung dementsprechend schlecht bewerten, auch wenn ihm der Rahmen, das Design, die Farbe und die Verarbeitung der Materialien zusagen. Ein anderer Nutzer, der die Wertung des ersten Kunden liest, erhält bei einem einfachen Bewertungssystem also den Eindruck, dass das Produkt nicht zu empfehlen ist. Für ihn spielen viele Gänge jedoch eventuell keine Rolle und er hätte das Rad gekauft, wenn er gewusst hätte, welches Kriterium den Ausschlag für die schlechte Bewertung gegeben hat. Um diesem Problem der verzerrten Darstellung bei eindimensionalen Bewertungssystemen entgegenzuwirken, greift man auf die mehrdimensionalen Bewertungssysteme zurück.

Ein solches findet man beispielsweise auf der Seite von TripAdvisor. Zusätzlich zum Kommentarbereich weisen diese Systeme eine komplexere Struktur aus mehreren Sternebewertungen auf. Dadurch möchte man die Bewertung transparenter und detailgenauer gestalten und somit den verschiedenen Aspekten eines Produktes Rechnung tragen. TripAdvisor als weltweit größte Reise-Webseite, bedient speziell diesen Sektor. Der Anbieter führt Hotels auf seinem Webauftritt auf, hilft beim Planen der Reise und bietet den Nutzern an diese direkt zu buchen. Jede der Unterkünfte wird auf einer eigenen Seite präsentiert. Der Nutzer hat die Möglichkeit diese im Anschluss an den Aufenthalt zu bewerten. Das hierbei angewandte mehrdimensionale Bewertungssystem liefert einen genauen Eindruck vom Hotel, da verschiedene Kriterien aufgeführt werden und rezensiert werden müssen. Aus der Gesamtheit der Bewertungen von den Kategorien Ort, Schlafqualität, Zimmer, Service, Preis-Leistung und Sauberkeit wird eine übersichtliche Gesamtbewertung erstellt. Die Interpretation der Bewertungen wird für den unterkunftssuchenden Nutzer dadurch vereinfacht, dass jeder Bewertender seinen Status angeben muss, und so ersichtlich wird, ob er mit Familie, als Paar, allein oder geschäftlich verreist war.<sup>132</sup>

---

<sup>132</sup> Vgl. TripAdvisor.de: Über TripAdvisor, Zugriff v. 27.06.2015.

Da ein mehrdimensionales Bewertungssystem ein genaueres Bild des Produktes oder der Dienstleistung abliefern, ist dieses besser für ein Online-Bewertungstool für den privaten Hochschulbildungsmarkt geeignet. Hauptbewertungskriterium soll das Preis-Leistungs-Verhältnis sein, das auf den bisher vorhandenen Plattformen wie <http://www.privathochschulen.net><sup>133</sup> und <http://www.private-hochschulbildung.de><sup>134</sup> nicht dargestellt wird. Des Weiteren wird der Nutzer zu folgenden Kriterien bzw. Kategorien befragt:

- Lerninhalte
- Technischen Ausstattung
- Zustand Gebäude und Räumlichkeiten
- Sauberkeit
- Verwendeten Lehrmaterialien
- Betreuung durch die Hochschule
- Qualität des Unterrichts
- Sozialkompetenz der Dozenten
- Fachkompetenz der Dozenten
- Prüfungen

---

<sup>133</sup> Privathochschulen, <http://www.privathochschulen.net>, Zugriff v. 06.07.2015

<sup>134</sup> GPH, <http://www.private-hochschulbildung.de>, Zugriff v. 12.07.2015

Von besonderer Bedeutung für die Repräsentativität der Bewertungen ist die Verifizierung der Personen, die das Recht haben, diese abzugeben. Somit wird Falschaussagen von Außenstehenden vorgebeugt. Dies ist sowohl im Interesse der Bildungseinrichtungen als auch im Interesse der Toolnutzer. Nur eingeschriebenen Studenten oder Alumnus dürfen die Ausbildung an ihrer Einrichtung rezensieren. Um dies zu gewährleisten, könnte das sogenannte Postident-Verfahren herangezogen werden. Hierbei beantragt der Student direkt nach der Einschreibung ein Benutzerkonto. Er bekommt anschließend die Vertragsunterlagen inklusive eines Postident-Coupons übermittelt. Nachdem diese Dokumente vom zukünftigen Nutzer ausgefüllt worden sind, wird in einer Postfiliale anhand der Ausweispapiere und der Immatrikulationsbescheinigung seine Identität überprüft und im Anschluss daran von einem Postangestellten bestätigt. Nun wird das Nutzerkonto freigeschaltet und dem User ein Passwort zugesendet.<sup>135</sup>

Mit seinem Benutzerkonto kann der User dann Bewertungen vornehmen. Er bewertet auf einer numerischen Skala von Eins bis Neun, wobei eins der geringste und neun der höchste Wert ist. Die fünf ist der Durchschnittswert und stellt die Erwartung eines Studenten an seine private Hochschulbildungseinrichtung dar. Demzufolge wird mit einem Wert über fünf bewertet, wenn die Erwartungen übertroffen wurden und mit einem Wert unter fünf, falls die Erwartungen nicht erfüllt wurden.

---

<sup>135</sup> Financescout24.de: Was ist das Postident-Verfahren?,  
<http://www.financescout24.de/wissen/ratgeber/postident-verfahren>, Zugriff v. 27.06.2015.

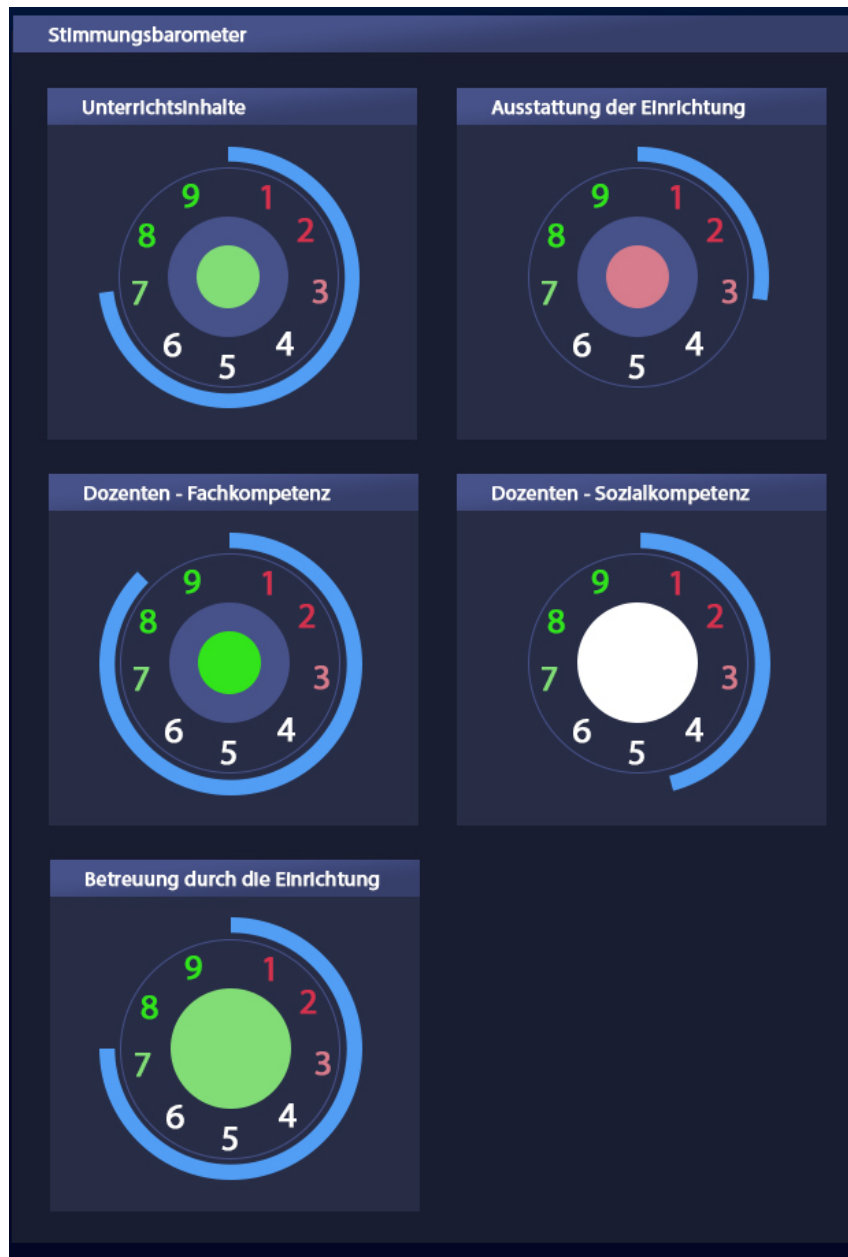


Abbildung 8: Stimmungsbarometer - Kreisgrafik<sup>136</sup>

<sup>136</sup> Eigene Darstellung



Um die Bewertungen anschaulich darzustellen, wird auf eine Kreisgrafik zurückgegriffen (siehe Abbildung 7). Die Werte 1-3 sind in rot dargestellt und symbolisieren ein schlechtes Ergebnis, die Werte 4-6 in weiß ein durchschnittliches Ergebnis und die Werte 7-9 in grün ein gutes Ergebnis. Der blaue äußere Kreis dient hierbei als Zeiger um zu veranschaulichen, wie hoch die Bewertung ausgefallen ist. Verstärkt wird dies durch den inneren Kreis, der die Farben rot, weiß und grün annimmt, entsprechend der abgegebenen Bewertung. Über jeder Kreisgrafik wird das Bewertungskriterium aufgeführt. So kann sich ein interessierter Nutzer schnell und einfach ein Bild über das Abschneiden einer Hochschule im jeweiligen Bereich machen.

Um ein möglichst aktuelles Bild dieser Bewertungen zu liefern, können die Bewertungen durch aktuell eingeschriebene Studenten jederzeit und ohne zeitliche Limitierung erneut abgegeben werden. Spätestens alle zwei Wochen werden sie hierzu automatisch vom System erinnert bzw. aufgefordert.

Bewertungsrhythmus sowie Bewertungskriterien für Alumnus unterscheiden sich hiervon deutlich. So geben Alumnus zum Ende des Studiums einmal eine Gesamtbewertung ihres Studiums ab. Anschließend bewerten sie für die nächsten fünf Jahre in einem Rhythmus von sechs Monaten. Ab dem fünften Jahr wird dann nur noch einmal jährlich bewertet. Da ein Alumnus nach Beendigung seines Studiums keine Aussage mehr bezüglich der aktuellen technischen Ausstattung oder der Räumlichkeiten treffen kann, gibt es eigens für Alumnus kreierte Bewertungskriterien:

- Zufriedenheit mit aktuellem Job
- Bewertung Job
- Einstufung Einkommen
- Anerkennung Studium in Arbeitswelt

### 3.2.2 Suchportal

Die Ergebnisse des Bewertungstools werden dann im Suchportal aufgeführt und veröffentlicht. Die einzelnen Bewertungskategorien werden sowohl separat als auch in einer Gesamtbewertung dargestellt. Da alle Hochschulen anhand der gleichen Kriterien bewertet werden, können die jeweiligen Einzel- sowie Gesamtwertungen der privaten Hochschulen direkt miteinander verglichen werden. So haben Studienanwärter erstmals die Möglichkeit sich objektiv zu informieren.

Um die Transparenz der Bewertungen zu erhöhen, wird in das Portal ein Kommentarbereich eingebunden. Dieser bietet die Möglichkeit, Erklärungen zu Bewertungen abzugeben und Aspekte zu rezensieren, die durch die Bewertungskriterien nicht abgedeckt werden. Die Nutzer können sich hier anonym zu Wort melden und ihre Meinung kundtun. Allerdings erhöht die Anonymität die Wahrscheinlichkeit eines Shitstorms, da die Hemmschwelle hierfür deutlich niedriger ist, sobald der eigene Name nicht involviert ist. „Im deutschen Sprachraum bezeichnet ein Shitstorm das (gezielte) Vorgehen, bei welchem zahlreiche User öffentlich Kritik an einem Konzern, Produkt oder auch einer Einzelperson ausüben. Dabei muss die Kritik nicht zwingend sachlich oder objektiv sein. Viele Shitstorms finden auf/mit SocialMedia-Plattformen statt. Denn Soziale Netzwerke wie z.B. Facebook oder Twitter sind ideale Instrumente, um eine ‚Welle‘ des Konsumentenunmuts auszulösen und sich als Konsument ‚Gehör zu verschaffen‘. Shitstorms erhalten mittlerweile auch grosse Aufmerksamkeit seitens der Medien, was den Druck auf den Kritikempfänger zusätzlich erhöht.“<sup>137</sup>

Um die Aktualität eines Beitrages problemlos erkennen zu können, werden die Kommentare von aktuellen Studenten mit dem Abgabedatum, auch Zeitstempel genannt, datiert und chronologisch aufgeführt. So wird Studieninteressierten ein aktuelles Meinungsbild geliefert. Die Kommentare von Alumnus werden auch zeitlich angeordnet dargestellt, allerdings werden sie in einer eigenen Rubrik aufgeführt, um dem Nutzern einen besseren Überblick zu verschaffen.

---

<sup>137</sup> Xeit, <http://glossar.zeit.ch/shitstorm>, Zugriff v. 13.07.2015

Die Nutzerprofile der Institutionen sind sowohl für Studenten als auch für externe Interessierte einsehbar. Auf diesen Nutzerprofilen werden nach einer festen Anordnung die Kreisgrafiken dargestellt. Die Anordnung und somit die Darstellung ist für alle Privathochschulen identisch, nur die Bewertungsergebnisse an sich unterscheiden sich gemäß der abgegebenen Rezensionen. Während dieser Bereich fest vorgegeben ist, haben die Hochschulen allerdings auch die Möglichkeit, einen Teil ihres Profils frei zu gestalten. So können sie beispielsweise in einer separaten Unterkategorie aktuelle Projekte präsentieren. Dieser Bereich kann auch mit Fotos und Artikeln ausgeschmückt werden. Auch die Kommentare werden auf den Profilsseiten aufgeführt. Um sich vor diffamierender Stimmungsmache zu schützen, besitzen die privaten Hochschulen die Möglichkeit, auffällige Kommentare dem Anbieter des Tools zur Überprüfung zu melden.

Die Nutzerprofile der Studenten und Alumnus setzen sich lediglich aus knappen Eckdaten zusammen. Der Nutzer gibt hier neben seinem Alter und Geschlecht seinen Ausbildungsstatus und Beginn und Ende seiner Ausbildung an. Um die Anonymität zu wahren, werden weder der Vor- noch der Nachname angegeben.

Während der Student direkt nach der Einschreibung sein Nutzerprofil anlegt, erhält ein neuer Dozent ebenfalls von Anfang an Zugang zu seinem eigenen Profil. Hier hinterlegt er neben seinem Namen die Fächer die er unterrichtet, seinen Bildungsweg, sowie seinen Werdegang. Außerdem gibt er an, an welchen privaten Hochschuleinrichtungen er unterrichtet und wird direkt mit diesen online verknüpft. So kann man vom Benutzerprofil eines Dozenten per Klick direkt auf die Profilsseiten der jeweiligen Hochschulen gelangen, um sich die Bewertungen der Hochschulen anzusehen. Andersrum findet man auf den Profilsseiten der privaten Hochschulanbieter eine immer aktuelle Liste, mit den dort unterrichtenden Dozenten. Auch hier gelangt man dann per Klick direkt auf die Profilsseiten der Dozenten, um dort die detaillierten Bewertungen einzusehen. Diese bessere und direkte Vergleichbarkeit ermöglicht den Studienanwärtern eine einfache Risikobeurteilung.

## **4 Kräfteverschiebungen sowie Auswirkungen durch die Einführung eines Online-Bewertungstools**

Nachfolgend werden die Auswirkungen auf den privaten Hochschulbildungsmarkt bei der Einführung eines Online-Bewertungstools untersucht.

### **4.1 Verhandlungsmacht der Lieferanten nach Einführung eines Online-Bewertungstools**

Im Folgenden wird die Verhandlungsmacht der Dozenten auf den privaten Hochschulbildungsmarkt bei Einführung eines Online-Bewertungstools untersucht.

Die Differenzierung der Dienstleistungen der Dozenten bleibt auch nach der Einführung eines Online-Bewertungstools unverändert gering, da ein Dozent sich deswegen nicht auf zwei völlig unterschiedlichen Fachbereichen spezialisieren wird.

Auch das Vorhandensein von Substitutionen bleibt unverändert, da die Dozenten nicht ohne weiteres ersetzt werden können. Sie stellen den Mittelpunkt von Lehrveranstaltung an privaten Hochschulbildungseinrichtungen mit kleinen Studiengruppen dar.

Die Dozenten werden durch das Tool von Studenten unterschiedlicher privater Hochschulbildungseinrichtungen kontinuierlich und detailliert bewertet. Somit haben gut bewertete Dozenten die Möglichkeit, ihren Marktwert zu steigern. Das Online-Bewertungstool schafft ihnen somit eine völlig neue und unabhängige Verhandlungsbasis für ihr Honorar. Daher ist es vorstellbar, dass der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten einer privaten Hochschulbildungseinrichtung zunehmen wird. Schlechter bewertete Dozenten werden zukünftig allerdings Schwierigkeiten bei den Honorarverhandlungen haben.

Der jeweilige Einkauf hat auch nach Einführung eines Online-Bewertungstools eine hohe Bedeutung für die Dozenten als Lieferanten des privaten Hochschulbildungsmarktes, da sie weiterhin nur für eine kleinere Anzahl von privaten Hochschulanbietern tätig sein können.

Das Online-Bewertungstool ermöglicht es den privaten Hochschulbildungsanbietern nun schon im Vorfeld die Qualität eines Dozenten zu überprüfen, bevor er eingestellt wird, vorausgesetzt er war vorher bereits als Dozent tätig und wurde bewertet. Somit muss eine Hochschule nicht erst einige Lehrveranstaltungen abwarten, um über die Leistung eines Dozenten entscheiden zu können. Bereits schon während der Suche nach neuen Dozenten können sich die Hochschulanbieter aufgrund der aussagekräftigen und stets aktuellen Bewertungen ein konkretes Bild verschaffen.

Da das Tool eine fundierte Entscheidungshilfe bei der Auswahl neuer Dozenten darstellt, werden Dozenten versuchen ihre Qualität und Leistung zu halten, um gute Bewertungen zu erhalten.

Die Gefahr einer Vorwärtsintegration wird durch das Online-Bewertungstool verstärkt. Sehr gut bewertete Dozenten könnten das Bewertungsergebnis als Ausschlag dafür ansehen, gemeinsam eine private Hochschule zu eröffnen. Kommen die Dozenten aus verschiedenen Bereichen, so könnten sie zudem diverse Lehrveranstaltungen selbst durchführen und sich somit zumindest anfänglich etwas an Personalkosten sparen.

Somit lässt sich feststellen, dass die Einführung eines Online-Bewertungstools die Verhandlungsmacht der Dozenten positiv beeinflussen kann.

## **4.2 Verhandlungsmacht der Kunden nach Einführung eines Online-Bewertungstools**

Im Folgenden wird die Verhandlungsmacht der Studenten auf den privaten Hochschulbildungsmarkt bei Einführung eines Online-Bewertungstools untersucht.

Durch das Online-Bewertungstool könnte eine Standardisierung der Studiengänge hervorgerufen werden. Dies hat zur Folge, dass die Studiengänge und somit die Hochschulanbieter vergleichbarer werden, da eine geringe Differenzierung bei den Produkten bzw. Dienstleistungen eines privaten Hochschulanbieters und denen seiner Wettbewerber vorliegt.

Durch eine mögliche Standardisierung der Studiengänge wird ein Wechsel zwischen privaten Hochschulen während des Studiums vereinfacht und mögliche Umstellungskosten gesenkt. So könnte dann ein Student nach Beendigung des zweiten Semesters an der Hochschule Fresenius nahtlos in das dritte Semester der EMBA wechseln, da ihm die beiden ersten Semester problemlos angerechnet werden könnten. Die bereits gezahlten Studiengebühren stellen somit keinen Verlust dar, weswegen keine Umstellungskosten entstehen. Es sei denn, der Student wechselt nicht nur zu einer andern privaten Hochschule sondern ebenfalls in eine andere Stadt, weswegen Reise- sowie Umzugskosten anfallen.

Durch das Online-Bewertungstool und die auf dem Suchportal veröffentlichten Ergebnisse wird den Studienanwärtern die Recherche im Internet enorm erleichtert. So können sie nun die verschiedenen privaten Hochschulanbieter unkompliziert und direkt miteinander vergleichen. Das Bewusstsein über das Vorhandensein von Substitutionen steigt.

Die Tatsache, dass das Einkaufsvolumen eines einzelnen Studenten lediglich einen geringen Anteil am Gesamtumsatz einer privaten Hochschule ausmacht und dass die Gefahr einer Rückwärtsintegration nicht besteht, verändert sich durch die Einführung eines Online-Bewertungstools nicht.

Die Nachfrage der Kunden wird jedoch steigen, da der Markt durch das Online-Bewertungstools deutlicher transparenter und übersichtlicher wird. Das Interesse der Studienanwärter, die sich bisher von den hohen Studiengebühren haben abschrecken lassen, wird nun geweckt, da Sie erstmals das PreisLeistungsverhältnis aus einem unabhängigen Blickwinkel anschaulich dargestellt bekommen und aufgrund der Bewertungen nachvollziehen können. So kann den potenziellen neuen Studenten das Risiko einer Fehlinvestition genommen werden.

Somit lässt sich feststellen, dass die Einführung eines Online-Bewertungstools die Verhandlungsmacht der Studenten positiv beeinflussen würde.

### 4.3 Bedrohung durch neue Wettbewerber nach Einführung eines Online-Bewertungstools

Im Folgenden wird die Bedrohung durch neue Wettbewerber auf den privaten Hochschulbildungsmarkt bei Einführung eines Online-Bewertungstools untersucht.

Auf den hohen Investitionsbedarf sowie die Produktdifferenzierung hat die Einführung eines Online-Bewertungstools keinerlei Einfluss.

Während bereits bestehende Wettbewerber bisher sehr stark von Mund-zu-Mund-Propaganda, also der direkte persönliche Kommunikation zwischen Konsumenten innerhalb eines sozialen Umfeldes zur informellen und wertenden Meinungsäußerung über Produkte, Services und Unternehmen profitieren können<sup>138</sup>, ist dies für neue Wettbewerber nicht möglich. Sie müssen sich erst einen Kundenstamm aufbauen und aufgrund der langen Kommunikationswege dauert es, ehe sich das Ergebnis von Mund-zu-Mund-Propaganda bemerkbar machen kann. Allerdings gilt festzustellen, dass Mund-zu-Mund-Propaganda nicht immer nur positiv, sondern ebenso negativ ausfallen kann.<sup>139</sup>

Durch das Online-Bewertungstool können nun auch neue Wettbewerber schneller Gebrauch von Mund-zu-Mund-Propaganda machen, nämlich durch das Electronic Word-of-Mouth. Das Prinzip der Mund-zu-Mund-Propaganda bleibt bestehen, jedoch wird schriftlich und über das Internet kommuniziert. Somit können die Kommunikationswege deutlich verkürzt werden.<sup>140</sup> Dadurch haben neue Wettbewerber die Möglichkeit sich durch gute Leistung und somit guten Bewertungen schneller auf dem Markt zu positionieren und früher von Skaleneffekten zu profitieren.

---

<sup>138</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: Word-of-Mouth, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/word-of-mouth.html>, Zugriff v. 16.07.2015

<sup>139</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: Word-of-Mouth, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/word-of-mouth.html>, Zugriff v. 16.07.2015

<sup>140</sup> Vgl. Netzgemeinschaft, <https://netzgemeinschaft.wordpress.com/2011/02/02/ewom-der-wert-der-kundenempfehlung-part-i/>, Zugriff v. 17.07.2015



Da sich die Qualität eines Anbieters praktisch „live“ überprüfen lässt, dadurch, dass die Studenten in kontinuierlichen Abständen bewerten, muss nicht zwangsläufig der erste Abschlussjahrgang eines neuen privaten Hochschulbildungsanbieters abgewartet werden, um über dessen Qualität zu entscheiden.

Auch hier muss beachtet werden, dass das Electronic Word-of-Mouth sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben kann. So können anfänglich schlechte Bewertungen einen neuen privaten Hochschulbildungsanbieter schnell scheitern lassen.

Durch die geringeren Umstellungskosten steigt die Wechselbereitschaft der Studenten, wovon neue Wettbewerber des privaten Hochschulbildungsmarktes profitieren.

Bei der Einführung eines Online-Bewertungstools entsteht gleichzeitig ein neuer und sehr bedeutender Vertriebskanal, der auch für neue Wettbewerber direkt zugänglich ist. Daher herrscht diesbezüglich Gleichberechtigung zwischen neuen und bereits bestehenden Wettbewerbern.

Renommierte Dozenten, welche die guten Bewertungen einer jungen privaten Hochschulbildungseinrichtung sehen, entscheiden sich dann gegebenenfalls trotz des ausgedehnten Kontaktnetzwerkes der bereits bestehenden Einrichtungen, für ein Vertragsverhältnis bei einem neuen Wettbewerber.

Somit lässt sich feststellen, dass die Einführung eines Online-Bewertungstools einige Markteintrittsbarrieren verringert und somit die Bedrohung durch neue Wettbewerber steigt.

## **4.4 Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -leistungen nach Einführung eines Online-Bewertungstools**

Im Folgenden wird die Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -leistungen auf den privaten Hochschulbildungsmarkt bei Einführung eines Online-Bewertungstools untersucht.

Auch wenn sich die Kosten für ein Studium an einer privaten Hochschulbildungseinrichtung durch die Einführung eines Online-Bewertungstools nicht verändern, so bringt es dennoch mehr Transparenz und Übersichtlichkeit bezüglich des Preis-Leistungs-Verhältnisses. So zeigen viele positive Bewertungen, dass sowohl aktuelle als auch ehemalige Studenten den Wert des Studiums bei diesem privaten Hochschulbildungsanbieter für gerechtfertigt halten und dass sich die Investition lohnt.

Dadurch, dass das Tool ausschließlich private Hochschulbildungsanbieter aufführt, stellt es den privaten Hochschulbildungsmarkt als eine Einheit dar. Während es momentan relativ schwer ist, einen Überblick über diesen Markt zu gewinnen, der scheinbar nur aus Einzelkämpfern besteht, kann das Tool helfen, diesen Markt als feste Größe den staatlichen Einrichtungen gegenüber zu positionieren. Somit stärkt das Tool den privaten Hochschulbildungsmarkt gegenüber dem öffentlichen Hochschulbildungsmarkt. Denn vor allem die Tradition der öffentlichen Hochschulausbildung und deren geringe oder nicht vorhandene Studiengebühren geben häufig den Ausschlag für die Entscheidung zur „klassischen“ staatlichen Hochschulausbildung.

Studenten im laufenden Studium haben sich bereits auf entweder den privaten oder den staatlichen Sektor festgelegt. Daher stellt das Tools vor allem für die besonders relevante Gruppe der Studienanfänger eine objektive Entscheidungshilfe dar.

Somit lässt sich feststellen, dass die Einführung eines Online-Bewertungstools die Bedrohung durch Ersatzprodukte bzw. -leistungen schwächen würde.

## **4.5 Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern nach Einführung eines Online-Bewertungstools**

Im Folgenden wird die Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern des privaten Hochschulbildungsmarktes bei Einführung eines Online-Bewertungstools untersucht.

Da durch die Einführung eines Online-Bewertungstools die Anzahl der Wettbewerber steigt, erhöht dies den Konkurrenzkampf und wirkt sich somit negativ auf die Gewinne der einzelnen Anbieter aus.

Durch das Tool und die damit verbundene Transparenz wird die Nachfrage der Studenten noch stärker steigen. Obwohl auch die Branche weiterhin schnell wachsen wird, werden die einzelnen Hochschulbildungsanbieter noch mehr um eine hohe Auslastung kämpfen müssen.

Die Einführung eines Online-Tools hat keinerlei Einfluss auf die bestehenden Fixkosten wie Strom, Wasser, Telefon, Internet etc. Jedoch verursacht die aktive Teilnahme am Online-Tool Kosten für die privaten Hochschulanbieter. Somit steigen die Fixkosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten.

Wie unter Punkt 4.2. erläutert, könnte das Online-Bewertungstool eine Standardisierung der Studiengänge hervorrufen. Wodurch sowohl die Studiengänge als auch die Hochschulanbieter vergleichbarer werden, da eine geringe Differenzierung bei den Produkten bzw. Dienstleistungen der einzelnen privaten Hochschulanbieter vorliegt.

Durch das Tool wird der Markt beschleunigt, aber auch gezwungen, deutlich mehr auf Qualität zu achten.

Somit lässt sich feststellen, dass die Einführung eines Online-Bewertungstools die Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern des privaten Hochschulbildungsmarktes stärken würde.

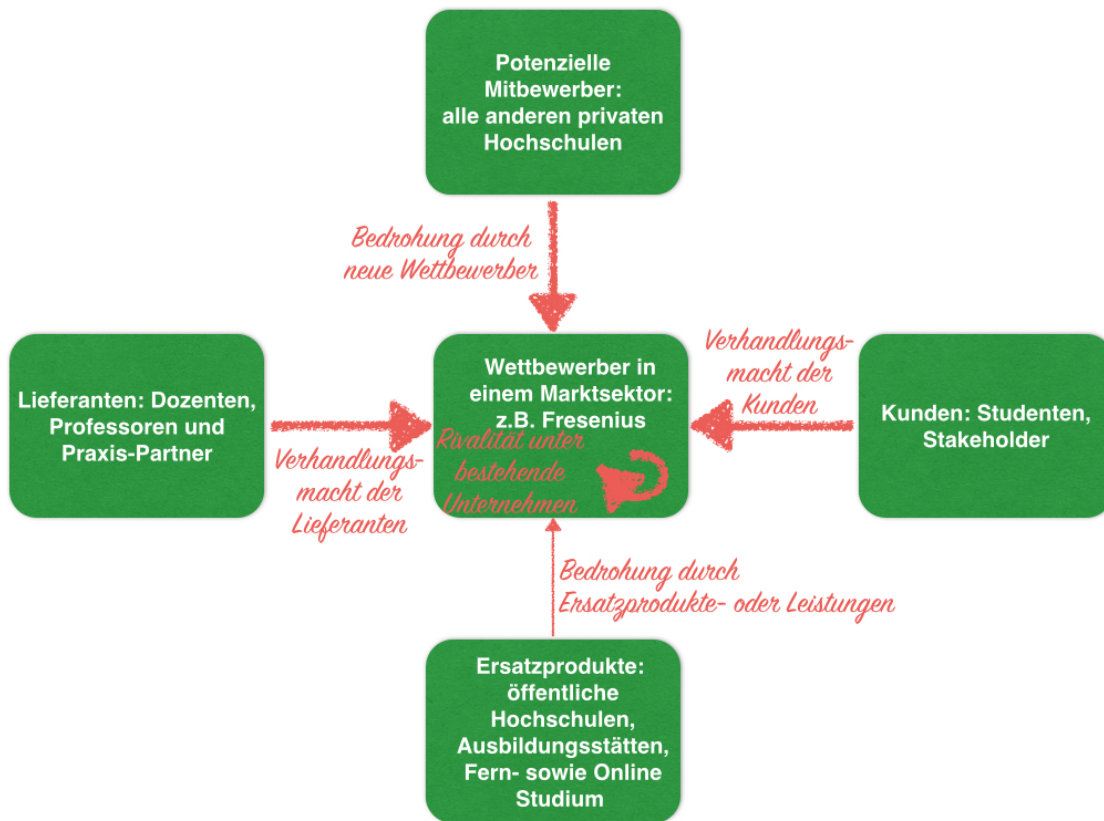


Abbildung 9: Kräfteverschiebung<sup>141</sup>

Wie in der Grafik deutlich wird, nehmen durch die Einführung eines Online-Bewertungstools sowohl die Verhandlungsmacht der Lieferanten und Kunden als auch die Bedrohung durch neue Wettbewerber zu. Auch die Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern steigt. Lediglich die Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -leistungen sinkt.

<sup>141</sup> Eigene Darstellung

## 5 Schlussbetrachtungen

Ziel dieser Arbeit war es herauszufinden, welche wirtschaftlichen Auswirkungsszenarien die Einführung eines Online-Bewertungstools auf den privaten Hochschulbildungsmarkt in Deutschland zur Folge hätte. Dabei wurde zuerst der private Hochschulbildungsmarkt anhand einer Branchenstrukturanalyse nach Michael E. Porter untersucht. Anschließend wurde ein Konzept für ein Online-Bewertungstool entwickelt. Um die Auswirkungen eines solchen Tools auf den privaten Hochschulbildungsmarkt zu untersuchen, wurde dann die Kräfteverschiebung des Fünf-Kräfte Modells nach Michael E. Porter analysiert.

Es gilt festzustellen, dass Studieninteressierte, die sich bereits für ein Hochschulbildung im privaten Sektor entschieden haben und gezielt darüber im Internet recherchieren möchten, vor zwei Problemen stehen: zum Einen führen die aktuellen Plattformen sowohl staatliche als auch private Angebote in ihrer Auswahl auf und zum Anderen stellen die von den Anbietern selbst erstellten Internetauftritte keine objektive Informationsgrundlage dar.

Wenn man hingegen bereits Student an einer privaten Hochschulbildungseinrichtung ist, sieht man sich als Geldgeber mit der eigenen Handlungssohnmacht konfrontiert, da man so gut wie keinen Einfluss auf sein Studium und somit auf seine Investition nehmen kann.

Durch die Einführung eines Online-Bewertungstools hat der Student die Möglichkeit, live und in Echtzeit zu evaluieren und erlangt somit einen viel größeren Einfluss. Denn folglich führt dies dazu, dass die privaten Hochschulanbieter unter Handlungsdruck geraten und durch gezielte Maßnahmen einer schlechten Bewertung entgegenwirken.

Das Online-Bewertungstool erlaubt es letztendlich nicht nur den aktuellen Studenten ihre Meinung kundzutun, sondern zeigt Studieninteressierten auch eine Bewertung aus Studentensicht. Da die Hochschulen um die Öffentlichkeitswirkung dieser Publikationen wissen, werden sie ihre Verbesserungen darauf ausrichten. Die Daten werden ständig aktualisiert und aus der Fülle der Daten entsteht ein Meinungsbild für jede private Hochschulbildungseinrichtung.

Ein Online-Bewertungstool dieser Art ist Chance und Herausforderung zugleich. Die Aktualität der Bewertungen stellt die privaten Hochschulbildungsanbieter vor das Problem, dass schlechte Bewertungen sich in kürzester Zeit verbreiten und öffentlich einsehbar sind.

Gleichzeitig ist diese stete Bewertung aber auch ein Frühwarnsystem. Für Anbieter, die bereits hohe Qualität liefern, bietet das Tool die Möglichkeit, sich zu präsentieren und stellt so einen Pfeiler in der Eigenwerbung dar. Die Hochschule kann sich damit rühmen, von einer Vielzahl von Teilnehmern gut bewertet worden zu sein und profiliert sich somit anderen Einrichtungen gegenüber. Das Online-Bewertungstool kann damit als Ergänzung der eigenen Homepage dienen und bleibt dennoch ein objektives Bewertungsinstrument.

Langjährig auf dem Markt angesiedelte Privathochschulen, die eine qualitativ hochwertige Ausbildung anbieten, brauchen das Online-Bewertungstool daher nicht als Bedrohung ansehen. Sie können ihren guten Ruf durch die hervorragenden Bewertungen festigen und das Tool als eine zusätzliche Werbung sehen.

Durch die Aktualität und Genauigkeit der Wertungen, können die Einrichtung ihre Stärken also gezielter vermarkten und bekommen gleichzeitig eine detaillierte Analyse der Schwachstellen im System. Diese können somit zeitnah behoben werden, was für zufriedene Studenten sorgt, die durch ihre anerkennenden Bewertungen den Kurs der privaten Hochschulbildungseinrichtung anschließend wieder steigen lassen.

Das Tool stellt sowohl für Studienanwärter als auch für private Hochschulanbieter eine objektive Entscheidungshilfe dar. So können Studieninteressierte erstmals private Hochschulanbieter direkt und unkompliziert miteinander vergleichen und anhand der Bewertungen sich für eine Bildungsinvestition an einer passenden Einrichtung entscheiden. Private Hochschulanbieter können das Tool ebenfalls als Entscheidungshilfe bei der Suche und Einstellung neuer Dozenten verwenden. Hierzu dienen die Profilseiten inklusive der Bewertungen der Dozenten.

Vor allem für neue Wettbewerber stellt das Tool einen großen Mehrwert dar, da sie sich bei guter Leistung deutlich schneller auf dem Markt positionieren können.

Das Tool zwingt Studenten und Einrichtungen bildlich an einen Tisch. Der Austausch zwischen den Parteien wird gefördert und die Privathochschule erhält über das Online-Bewertungstool Daten direkt „von der Quelle“, die sie sich ansonsten umständlich selbst beschaffen müsste.

Durch das Tool wird der private Hochschulbildungsmarkt als Ganzes gestärkt und unterstützt somit die Positionierung gegenüber den öffentlichen Hochschulen. Somit kann der private Hochschulbildungsmarkt seinen seit rund zehn Jahren bestehenden Aufwärtstrend noch intensivieren.

Die gegebenenfalls fehlende Motivation der Studenten, um kontinuierlich Bewertungen abzugeben, stellt ein Risiko dar. Sollte dies der Fall sein, Bedarf es der Einführung von diversen Motivationsfaktoren, um einen größeren Anreiz für die Bewertung zu schaffen.

Die Verifizierung für das Online-Tool stellt ebenfalls einen Risikofaktor dar, da sie sehr komplex und mit Kosten verbunden ist. Man könnte auf alternative Verifizierungsvarianten zurückgreifen, wie beispielsweise einen Registrierungscode per SMS oder Ähnliches. Diese Alternativen sind zwar wesentlich preisgünstiger, jedoch auch deutlich unsicherer und leichter zu umgehen.

Ebenfalls kritisch sollte man bedenken, ab wann Handlungsbedarf besteht und welche Bewertungen noch in einen Toleranzbereich fallen. Nur weil ein Dozent, der über die letzten Jahre hinweg stets gute Bewertungen erhalten hat nun von einer Studiengruppe verhältnismäßig schlecht bewertet wird, kann und will der Hochschulanbieter den Dozenten nicht direkt kündigen. Daher bedarf es gewisser Sicherheitsstufen. Schlechte Bewertungen und das Nicht-Handeln des Hochschulanbieters könnten jedoch zu einem Shitstorm führen.

Abschließend gilt festzuhalten, dass ein Online-Bewertungstool zwar kleinere Risiken mit sich bringt, aber dennoch einen positiven Einfluss auf den privaten Hochschulbildungsmarkt in Deutschland hat und diesen deutlich transparenter macht.

## 6 Literaturverzeichnis

### 6.1 Monografien:

- Kracke, Bernd Hrsg.: Crossmedia-Strategien, Wiesbaden 2001, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH
- SEEBERGER Oliver: Branche und Branchenattraktivität. Porters Five Forces. Studienarbeit. Neuss 2005
- KHAN Farrukh: An Evaluation of Porter's Five Forces Model. Lulu.com. 2011

### 6.2 Internetquellen:

- Absolventa,  
<http://www.absolventa.de/karriereguide/arbeit-und-alltag/private-hochschulen-versus-staatliche-hochschulen>,  
Zugriff v. 09.07.2015
- Academics,  
[https://www.academics.de/wissenschaft/sprunghaft\\_gewachsen\\_privathochschulen\\_in\\_deutschland\\_36702.html](https://www.academics.de/wissenschaft/sprunghaft_gewachsen_privathochschulen_in_deutschland_36702.html),  
Zugriff v. 03.07.2015
- AKAD,  
<https://www.akad.de/ueber-akad/die-akad-unternehmensgruppe/akad-geschichte-meilensteine/>,  
Zugriff v. 03.07.2015
- Alpheios: Private Hochschulen in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme,  
[http://www.alpheios.de/fileadmin/dateien/Private\\_Hochschulen\\_in\\_Deutschland.pdf](http://www.alpheios.de/fileadmin/dateien/Private_Hochschulen_in_Deutschland.pdf),  
Zugriff v. 15.06.2015



- Amazon: Was ist Amazon.de?,  
[https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=3110681#GUID-B30197F8-77C0-4F50-A468-1FC452FCFF2B\\_\\_SECTION\\_091270332639435081B93FBB83F5257E](https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=3110681#GUID-B30197F8-77C0-4F50-A468-1FC452FCFF2B__SECTION_091270332639435081B93FBB83F5257E), Zugriff v. 27.06.2015.
- Aphorismen,  
<http://www.aphorismen.de/zitat/55202>,  
Zugriff v. 20.07.2015
- AWW-Brandenburg,  
[http://shop.aww-brandenburg.de/media/files\\_public/qwdqmrsl/2-020-0703-3\\_D\\_Leseprobe.pdf](http://shop.aww-brandenburg.de/media/files_public/qwdqmrsl/2-020-0703-3_D_Leseprobe.pdf),  
Zugriff v. 11.07.2015
- Bachelor Studium,  
<http://www.bachelor-studium.net/studieren-private-hochschule.php>,  
Zugriff v. 15.06.2015
- Bafoeg aktuell,  
<http://www.bafoeg-aktuell.de/studium/fernstudium/presenzstudium.html>,  
Zugriff v. 10.07.2015
- Bafoeg aktuell,  
<http://www.bafoeg-aktuell.de/studium/fernstudium/kosten.html>,  
Zugriff v. 10.07.2015
- CampusM21: Studienangebot;  
[https://www.campusm21.de/de/studium/Studienangebote/index\\_Studienangebote.php](https://www.campusm21.de/de/studium/Studienangebote/index_Studienangebote.php),  
Zugriff v. 06.07.2015
- Campus M21. Studiengebühren,  
<https://www.campusm21.de/de/studium/studiengebuehr-bachelor.php>,  
Zugriff v. 03.07.2015
- Campus M21: Campus Vorteile,  
[https://www.campusm21.de/de/Campus\\_Vorteile/index.php](https://www.campusm21.de/de/Campus_Vorteile/index.php),  
Zugriff v. 04.07.2015

- Der Wirtschaftsinformatiker,  
<http://derwirtschaftsinformatiker.de/2012/11/16/corporate-management/branchenstrukturanalyse-nach-porter-am-beispiel-des-marktes-fur-softdrinks-in-deutschland/>,  
Zugriff v. 16.06.2015
- EMBA: Studienangebote,  
<http://www.emba-medienakademie.de/studienangebote/>,  
Zugriff v. 06.07.2015
- EMBA,  
<http://www.emba-medienakademie.de/bewerbung/studiengebuehren/>,  
Zugriff v. 03.07.2015
- EMBA: Dozenten und Lehrbeauftragte,  
<http://www.emba-medienakademie.de/die-emba/unser-team/dozenten-und-lehrbeauftragte137/>,  
Zugriff v. 15.07.2015
- EMBA: Philosophie,  
<http://www.emba-medienakademie.de/die-emba/die-akademie/philosophie/>,  
Zugriff v. 06.07.2015
- EMBA,  
[http://www.emba-medienakademie.de/cms/upload/pdf-download/AM\\_Modulkatalog.pdf](http://www.emba-medienakademie.de/cms/upload/pdf-download/AM_Modulkatalog.pdf),  
Zugriff v. 15.07.2015
- Enzyklo,  
<http://www.enzyklo.de/lokal/40064>,  
Zugriff v. 01.07.2015
- Financescout24.de: Was ist das Postident-Verfahren?,  
<http://www.financescout24.de/wissen/ratgeber/postident-verfahren>,  
Zugriff v. 27.06.2015.
- Fremdwort,  
<http://www.fremdwort.de/suchen/bedeutung/dozent>,  
Zugriff v. 15.07.2015

- Gabler Wirtschaftslexikon: Private Hochschule,  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2080945397/private-hochschule-v1.html>,  
Zugriff v. 15.06.2015
- Gabler Wirtschaftslexikon: Rückwärtsintegration,  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/rueckwaertsintegration.html>,  
Zugriff v. 04.07.2015
- Gabler Wirtschaftslexikon: Substitution,  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/substitution.html>, Zugriff v.  
04.07.2015
- Gabler Wirtschaftslexikon: Vorwärtsintegration,  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/vorwaertsintegration.html>,  
Zugriff v. 04.07.2015
- Gabler Wirtschaftslexikon: Word-of-Mouth,  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/word-of-mouth.html>,  
Zugriff v. 16.07.2015
- GPH,  
<http://www.private-hochschulbildung.de>,  
Zugriff v. 12.07.2015
- GPH,  
<http://www.private-hochschulbildung.de/studiengangsuche.php>,  
Zugriff v. 12.07.2015
- Gründerszene: Suchmaschinenoptimierung,  
<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/suchmaschinenoptimierung-seo>,  
Zugriff v. 08.07.2015
- Handelsregister,  
[https://www.handelsregister.de/rp\\_web/search.do](https://www.handelsregister.de/rp_web/search.do),  
Zugriff v. 07.07.2015
- Hochschulkompass,  
<http://www.hochschulkompass.de/hochschulen/download.html>,  
Zugriff v. 03.07.2015

- HRK: Franchising von Studiengängen,  
<http://www.hrk.de/positionen/gesamtliste-beschluesse/position/convention/franchising-1/>,  
Zugriff v. 15.06.2015
- HS Fresenius,  
<http://www.hs-fresenius.de/die-hochschule/lehrende/in-muenchen/professoren-dozenten/muenchen/fb-wirtschaft-medien/>,  
Zugriff v. 15.07.2015
- HS Fresenius,  
<http://www.hs-fresenius.de/studium/business-school/studiengaenge/tourismus-hotel-event-management-ba/muenchen/bachelor-vollzeit/>,  
Zugriff v. 15.07.2015
- ISM: Bachelor,  
<http://www.ism.de/studium-vollzeit/bachelor>,  
Zugriff v. 06.07.2015
- ISM: Professoren,  
<http://www.ism.de/ism/lehre-forschung/professoren>,  
Zugriff v. 15.07.2015
- ISM,  
<http://www.ism.de/studium-vollzeit/bachelor/tourismus-eventmanagement-studium>,  
Zugriff v. 03.07.2015
- ISM,  
<http://www.ism.de/studium-vollzeit/bachelor/tourismus-eventmanagement-studium#3-semester-im-tourismus-studium>,  
Zugriff v. 15.07.2015
- IT Wissen: Telemetrie,  
<http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Telemetrie-telemetry.html>,  
Zugriff v. 01.07.2015
- KfW,  
[https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Studieren-Qualifizieren/Finanzierungsangebote/KfW-Studienkredit-\(174\)/#1](https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Privatpersonen/Studieren-Qualifizieren/Finanzierungsangebote/KfW-Studienkredit-(174)/#1),  
Zugriff v. 03.07.2015

- Kita Cockpit: Private Hochschulen,  
[http://kita-cockpit.de/downloads/2011-05-03\\_Private\\_Hochschulen\\_public.pdf](http://kita-cockpit.de/downloads/2011-05-03_Private_Hochschulen_public.pdf),  
Zugriff v. 07.07.2015
- Mein Prof,  
<https://www.meinprof.de>,  
Zugriff v. 13.07.2015
- Mein Prof,  
<https://www.meinprof.de/unis/bayern/fh-landshut/einrichtungen>,  
Zugriff v. 13.07.2015
- Miscr: Matching Consumer Preferences with Product Attributes - The Value of Multi-dimensional Online Word of Mouth Systems,  
[http://miscr.umn.edu/wise/2014\\_Papers/48.PDF](http://miscr.umn.edu/wise/2014_Papers/48.PDF),  
Zugriff v. 27.06.2015
- Manager Wiki: Branchenstrukturanalyse (Five Forces) nach Porter,  
<http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>,  
Zugriff v. 15.06.2015
- Netzgemeinschaft,  
<https://netzgemeinschaft.wordpress.com/2011/02/02/ewom-der-wert-der-kundenempfehlung-part-i/>,  
Zugriff v. 17.07.2015
- NMZ,  
<http://www.nmz.de/artikel/dozenten-als-tageloehner>,  
Zugriff v. 15.07.2015
- Privathochschulen,  
<http://www.privathochschulen.net>,  
Zugriff v. 06.07.2015
- Spick Mich,  
<http://www.spickmich.de>,  
Zugriff v. 13.07.2015

- Spiegel,  
<http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/bildung-privat-bezahlt-karriereberaterin-ueber-gekauftes-studium-a-970322.html>,  
Zugriff v. 11.07.2015
- Statistisches Bundesamt: Private Hochschulen,  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PrivateHochschulen5213105137004.pdf;jsessionid=7DD441C4A30A84A83CE131733216A7B1.cae3?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PrivateHochschulen5213105137004.pdf;jsessionid=7DD441C4A30A84A83CE131733216A7B1.cae3?__blob=publicationFile),  
Zugriff v. 03.07.2015
- Statistisches Bundesamt: Private Hochschulen,  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PrivateHochschulen5213105137004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PrivateHochschulen5213105137004.pdf?__blob=publicationFile),  
Zugriff v. 04.07.2015
- Statistisches Bundesamt: Private Hochschulen,  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PrivateHochschulen5213105137004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PrivateHochschulen5213105137004.pdf?__blob=publicationFile),  
Zugriff v. 05.07.2015
- Stifterverband,  
[http://www.stifterverband.info/publikationen\\_und\\_podcasts/positionen\\_dokumentationen/private\\_hochschulen/rolle\\_und\\_zukunft\\_privater\\_hochschulen\\_in\\_deutschland.pdf](http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/private_hochschulen/rolle_und_zukunft_privater_hochschulen_in_deutschland.pdf),  
Zugriff v. 08.07.2015
- Studienwahl,  
<http://www.studienwahl.de/index.htm>,  
Zugriff v. 01.07.2015
- Studienwahl,  
<http://studienwahl.de/de/thema-des-monats/eine-option-das-studium-an-einer-privaten-hochschu01462.htm>,  
Zugriff v. 18.07.2015

- Studieren,  
[https://studieren.de/uploads/tx\\_assearchengine/Campus\\_M21\\_Hochschulprofil.pdf](https://studieren.de/uploads/tx_assearchengine/Campus_M21_Hochschulprofil.pdf),  
Zugriff v. 15.06.2015
- Studieren,  
<https://studieren.de>,  
Zugriff v. 01.07.2015
- Study Check,  
<http://www.studycheck.de>,  
Zugriff v. 13.07.2015
- Study Check,  
<http://www.studycheck.de/bewerten>,  
Zugriff v. 13.07.2015
- Süddeutsche: Einmal Bildung zum Mitnehmen. Franchising von Studiengängen,  
<http://www.sueddeutsche.de/bildung/franchising-von-studiengaengen-einmal-bildung-zum-mitnehmen-1.2081564>,  
Zugriff v. 15.06.2015
- TEIA Lehrbuch,  
<https://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15249-Produktvariation-und-Produktdifferenzierung.html>,  
Zugriff v. 08.07.2015
- The Management,  
<http://www.themanagement.de/Ressources/P5F.htm>,  
Zugriff v. 04.07.2015
- TripAdvisor,  
[http://www.tripadvisor.de/PressCenter-c6-About\\_Us.html](http://www.tripadvisor.de/PressCenter-c6-About_Us.html),  
Zugriff v. 27.06.2015
- Welt der BWL: Economies of Scale,  
<http://www.welt-der-bwl.de/Economies-of-Scale>,  
Zugriff v. 07.07.2015
- Welt der BWL: Fixkosten,  
<http://www.welt-der-bwl.de/Fixkosten>,

Zugriff v. 11.07.2015

- Welt der BWL: Grenzkosten,  
<http://www.welt-der-bwl.de/Grenzkosten>,  
Zugriff v. 17.07.2017
- Welt der BWL: GmbH,  
<http://welt-der-bwl.de/GmbH>,  
Zugriff v. 07.07.2015
- Wirtschaftslexikon24,  
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/oligopol/oligopol.htm>,  
Zugriff v. 05.07.2015
- Wirtschaftslexikon24: Substitution,  
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/substitution/substitution.htm>,  
Zugriff v. 06.07.2015
- Xeit,  
<http://glossar.zeit.ch/shitstorm>,  
Zugriff v. 13.07.2015
- Zeit: Wie gut sind sie wirklich?  
<http://www.zeit.de/2011/25/C-Privathochschulen>,  
Zugriff v. 15.06.2015.



## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname