

Inhalt

1. Einführung	11
1.1. Gliederung dieses Buches	19
1.2. Untersuchung und Methode	21

TEIL 1 DER US-HOCHSCHULMARKT UND SEINE POTENZIALE

2. Der Markt: Ein Überblick über die Hochschulökonomie in den USA	27
2.1. Vielfalt und Dynamik	27
2.2. Kosten und Zugangschancen	36
2.2.1. Der Wert eines Studiums	39
2.2.2. Der Preis eines Studiums	43
2.2.3. Das Kreditdebakel 2007-08	51
2.2.4. Die Akademisierungslücke	54
2.2.4.1. Ethnische Minderheiten	57
2.2.4.2. Erwachsene und Berufstätige	62
2.3. Der Markt als Motor	75
2.3.1. Shakespeare, Einstein und Bilanzen	76
2.3.2. Fundraising, Performance und Privatisierung	84
2.3.3. Vom Studentenmarketing zum Enrollment Management	105
3. Profit-Pioniere: Ein Blick zurück	115
3.1.1. Pioniere in der Wildnis: 1600-1944	116
3.1.1.1. Vom College ins Kontor	116
3.1.1.2. Expansion: Die ersten Bildungsketten	118
3.1.2. Am Tropf des Bundes: 1944-1990	119
3.1.3. Bildung an der Börse: Die Wall-Street-Ära	130
4. Higher Ed, Inc.: Geschäftsmodell für Hochschulketten	133
4.1. Wie eine Hochschule profitabel wird	133
4.1.1. Tooleys „7 Tugenden“ als Schlüssel zum Verständnis des Geschäftsmodells der For-Profit-Hochschulen	134
4.1.2. Ach, wären sie nur Dotcoms!	138
4.1.3. Ein fast perfekter Markt: Chancen im Überfluss?	143

4.1.4.	No frills: Nur Bildung, sonst nichts	147
4.1.5.	Preispolitik in einem begrenzten Jagdrevier	150
4.1.6.	Kosten senken, Margen ausbauen – die Praxis	154
4.1.7.	Reaktion auf Arbeitsmarkt und Fachkräftemangel.....	162
4.1.7.1.	Beispiel: Studium für Lehrer	167
4.1.7.2.	Beispiel: Studium für das Pflegepersonal.....	171
4.1.8.	„Folge dem Markt, er sagt dir, was er braucht“	175
4.2.	Wachstum: Vom Außenseiter zum Cadillac	180
4.2.1.	Kaufen oder gründen	185
4.2.2.	Wachstumsbremsen: Die Rückkehr zur Normalität	191
4.2.3.	Private Equity: Eigentümer mit Geduld?	192
4.3.	Killer Application: Fernstudium im Internet.....	195
4.3.1.	Lust und Leid am Online-Bildungsmarkt.....	199
4.3.2.	Wie groß kann dieser Markt noch werden?	206
4.3.3.	Abschlüsse mit Akzeptanzrisiko.....	216
4.3.4.	Die Tücken der Technik	219

TEIL 2 ZEHN PORTRÄTS

5.	Apollo: Rebell aus der Wüste	223
5.1.	Der Gründungsmythos	227
5.2.	Die Keimzelle: ein Dienstleister für andere	233
5.3.	Kette, Plattform, langer Schwanz: Die strategischen Vorteile der UPX	236
5.4.	UPX Online – mehr als ein Dotcom-Abenteuer.....	244
5.5.	Die Schwesterhochschulen	249
5.6.	Sekundarschulen: Die Verlängerung der Wertschöpfungskette.....	254
5.7.	Das Marketing des Marktführers	255
5.8.	Vertriebssystem oder Drückerkolonnen?	264
5.9.	Der Marktführer als Prügelknabe	269
5.10.	Globale Ambitionen	273
6.	Career Education Corporation: Cordon Bleu und Krankenschwestern.....	289
6.1.	Menü der Möglichkeiten	289
6.2.	Die Schule, die das Ethik-Seminar schwänzte.....	294
6.3.	Die schwierige Jugend der American InterContinental University.....	301
6.4.	Einbruch bei AIU Online	305

7. Corinthian Colleges, Inc.: Ein Korb voller Hochschulmarken.....	308
7.1. Auferstanden aus den Ruinen der NEC.....	309
7.2. Klarer Schwerpunkt: Berufsbildung.....	312
7.3. Die Kakophonie der Marken.....	313
7.4. Klagen, Razzien, Staatsanwälte.....	316
7.5. Opfer der Subprime-Kreditkrise.....	319
8. DeVry, Inc.: Das Erbe eines deutschen Tüftlers.....	322
8.1. Vom „Theater im Koffer“ zum Bildungskonzern.....	324
8.2. Technik, Management und viele Kreuzungen.....	326
8.3. Sonne, Sand und Mediziner: Ross University.....	338
9. Education Management Corp.: Auf den Schultern von Psychologen.....	348
9.1. Argosy University: Aufstand gegen die Psychologie-Ausbildung.....	351
9.2. For-Profit-Jurausbildung: Nicht Anwalts Liebling.....	355
10. ITT Educational Services, Inc.: Vom Telefon- zum Bildungskonzern.....	361
10.1. Trainings für Techniker.....	362
10.2. Überleben in der Krise.....	364
11. Strayer Education, Inc.: Das Traditionshaus der Ostküste.....	373
11.1. Strayer University.....	373
11.2. Strayers Stanzschablone: Campus-Eröffnung nach Fertigbauprinzip.....	379
12. Capella Education Company: Virtuelle Doktormacher.....	385
12.1. Differenzierung in der Nische.....	386
12.2. Praktische Probleme einer virtuellen Hochschule.....	391
13. Kaplan Higher Education Corporation: Das Bildungswerk der Zeitungszaren.....	395
13.1. „I don't give a shit, but let's do it“.....	396
13.2. Wachstumsschmerzen: Zu schnell, zu viel, zu niedrig gegriffen.....	402
13.3. Das Experiment einer virtuellen Law School.....	403
13.4. Kaplan in der Welt.....	412
14. Laureate Education, Inc.: Auf der Baustelle Weltbildungskonzern.....	418
14.1. Von der Nachhilfekette zum Test-Imperium.....	422
14.2. Videos für Wharton, Millionen für Madrid: Erste Schritte im Hochschulgeschäft.....	425
14.3. „Ungewöhnliche Schule für ungewöhnliche Zeiten“ – Walden University.....	429
14.4. National Technological University.....	438
14.5. Dachmarke Laureate – Ausbau zum Weltbildungskonzern.....	441
14.6. Die Börse ist nicht genug: Der hohe Kapitalbedarf globaler Expansion.....	462

TEIL 3 KOMMERZ AUF DEM CAMPUS: KREATIVE SPANNUNGEN

15. Das Profil der Studenten an den For-Profit-Hochschulen	471
15.1. Wo Minderheiten zu Mehrheiten werden: Zur Sozialstruktur der Studentenschaft	471
15.2. Lernen, Motivation und Erfahrungen	483
15.3. Erfolgskontrollen und Assessment-Kultur	487
15.4. Alumni-Arbeit: Das Potenzial der Netze	498
16. Das Curriculum: Lehren nach Drehbuch	509
16.1. Fächerspektrum und Produktpolitik	509
16.2. Texas-Joe und der Kurs aus der Konservendose	515
17. Freeway Flyers: Die neuen Wanderlehrer	527
17.1. Nebenjobber als Kernpersonal	529
17.2. Rekrutierung und Sozialisation	535
17.3. Vergütung	553
18. Lehre für Erwachsene: Von der Pädagogik zur Andragogik	562
18.1. Reformansätze und Experimente	562
18.2. Lernmotivation als Ausgangspunkt	567
18.3. Teamfähigkeit durch Gruppenprojekte	570
18.4. Fördern, nicht aussieben	572
18.5. Lernziele als Mission der Universität	576
18.6. Hochschullehre als Moderation	579
18.7. Scholar-Practitioner Model	582
19. Akademische Selbstverwaltung	588
19.1. Spannungen einer dualen Organisation	588
19.2. Ein alternatives Selbstverwaltungsethos	597

TEIL 4 BILDUNGSPOLITIK UND REGULIERUNG

20. Politik als Geschäftsrisiko: Das Lobbying der Hochschulbranche	603
20.1. Hochschulpolitik und Lobbying	604
20.1.1. Entstehung der Lobby-Arena	606
20.1.2. Externe Lobbyisten der Hochschulen	612
20.1.3. Politikabteilungen und Hauptstadtrepräsentanzen	616
20.1.4. Präsidenten und Kuratoren	622
20.1.5. Die „Big Six“ und andere Hochschulverbände	625

20.1.6. Traditionelle Lobby-Strategien und Taktiken.....	630
20.1.7. Mobilisierung: Medien, Kampagnen, Koalitionen.....	635
20.1.8. Partei- und Wahlkampfspenden.....	639
20.1.9. Zwischenfazit: Hochschul-Lobbying heute.....	641
20.2. Das Lobbying der For-Profit-Hochschulen.....	643
20.2.1. Lobbying in den Einzelstaaten: Am Anfang steht die Betriebslizenz.....	549
20.2.2. Verband der Außenseiter: Die Career College Association (CCA).....	662
20.2.3. Politikabteilungen und Präsenz in Washington.....	685
20.2.4. Externe Berater und ihre Lobby-Etats.....	690
20.2.5. Partei- und Wahlkampfspenden.....	694
20.3. Lobby-Themen – eine Auswahl.....	699
20.3.1. Studienkredite als zentrales Thema.....	699
20.3.2. Freiheit für das Online-Studium.....	705
20.3.3. Der lange Abschied von „90/10“.....	710
20.3.4. Kreditausfälle.....	714
20.3.5. Portabilität der Abschlüsse: Credit Transfer.....	720
20.3.6. Subventionsindustrie oder Nettozahler?.....	726
20.3.7. Amerikas jüngster Export: Hochschulen, Weltmarktambitionen und Handelspolitik.....	729
20.3.7.1. Hintergrund: Dienstleistungshandel unter GATS.....	734
20.3.7.2. GATS-Lobbying der Hochschulen in den USA.....	737
20.3.7.3. Lobbying in den Zielländern.....	750
21. Kulturkampf um Akkreditierung.....	758
21.1. Hintergrund: Das amerikanische Akkreditierungssystem.....	761
21.2. Die Akkreditierung als Geschäftsziel: Verbriefter Respekt ist Geld wert.....	771
21.3. Diskriminiert, denunziert, diskreditiert? Dornige Wege zur Akkreditierung.....	773
21.4. Normalisierte Verhältnisse: Schon fast Hochschulen wie andere auch.....	780
 SCHLUSSBETRACHTUNG	
22. Lektionen aus dem Skript der Anti-Harvards.....	791
22.1. Rundum berufsbezogen: Verwertbarkeit und Convenience.....	791
22.2. Ein skalierbares Geschäftsmodell.....	795
22.3. Anders lehren, anders lernen.....	798
22.4. Bildungspolitik als Geschäftsrisiko.....	806

22.5. Über die McDonaldisierung hinaus	809
22.6. Die Zukunft der kommerziellen Hochschulen.....	813
Auswahlbibliographie und Literaturnachweise	819