

Jörn Meißner

# Die MBA-Bewerbung

Vortrag anlässlich des Expertenforums

**MBA Gate 2002**

am 24. November 2001 in Frankfurt a.M.

Schriftliche Fassung und  
Vorwort von

Jochen Meyer-Burow

**MBA**GATE  
InsiderInfos zum **MBA** Studium

# Vorwort

Am 22. November 2001 hat Jörn Meißner im Rahmen des Expertenforums MBA Gate 2002 in Frankfurt den nachstehend abgedruckten Vortrag ‚Die MBA-Bewerbung‘ gehalten.

Jörn Meißner beschäftigt sich seit mehreren Jahren intensiv mit dem Thema MBA. Er ist Doctoral Candidate im renommierten Management Science & Operations Management Department an der Columbia Business School in New York. Er hat ständigen Kontakt zu den Studenten der verschiedenen MBA-Jahrgänge an der Columbia Business School, nicht zuletzt über seine Lehrtätigkeiten im Rahmen dieser Programme.

Jörn Meißner ist außerdem der Gründer des Unternehmens Manhattan Review, Deutschlands bekanntestem Anbieter von GMAT-Vorbereitungskursen. Darüber hinaus hat er Manhattan Edit ins Leben berufen, einen Editierservice für Essays und Recommendations, der schon vielen Bewerbern bei der Zulassung zu MBA-Programmen geholfen hat. Kenntnisreich und eloquent erklärt Herr Meißner die Vorteile der renommierten MBA-Programme. Er erläutert das Bewerbungsverfahren, liefert Einblicke in die Entscheidungsfindung der Admission Committees und leitet daraus Bewerbungsstrategien ab.

Wer seine Bewerbung strategisch richtig angehen, vor allem Fehler in der Schwerpunktsetzung und im Timing vermeiden möchte, dem kann ich diesen Vortrag wärmstens empfehlen. Das gleiche gilt für jeden, der seine Chancen einschätzen möchte, bei einem Top Programm zugelassen zu werden.

Ich möchte mich an dieser Stelle noch einmal sehr herzlich bei Jörn Meißner für diesen Vortrag bedanken. Wer mit ihm oder seinen Mitarbeitern in Kontakt treten möchte, findet zunächst Informationen auf den Webseiten von

- ❑ Manhattan Review <<http://www.review.de>>  
(Vorbereitungskurse für den GMAT)
- ❑ Manhattan Edit <<http://www.ManEdit.de>>  
(Hilfe bei den Bewerbungssays).

Weitere Vorträge zum Thema MBA finden Sie in der Download-Sektion von MBA Gate. Ich wünsche Ihnen allen viel Erfolg bei Ihrer MBA-Bewerbung und für Ihre weitere berufliche Karriere!

Jochen Meyer-Burow  
Chief Editor, MBA Gate <<http://MBA-Gate.de>>

## MBA Gate 2002

The MBA Expert Panel

# Welcome!

Frankfurt, 24. November 2001

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>Top MBA-Programme</b>	<b>3</b>
2.1. Aufnahmechancen	3
2.2. Stellenwert der Bewerbung	4
2.3. Finanzielle Vorteile der Top Schulen	5
2.3.1. Tuition der Top 50 Programme	5
2.3.2. Höhe der Startgehälter	6
2.3.3. Return on Investment (ROI)	7
2.3.4. Breakeven-Zeitpunkte	7
2.3.5. Kreditfinanzierung	8
2.3.6. Exkurs: Höhe der Studienkosten	8
2.3.7. Zusammenfassung	9
<b>Die Bewerbung</b>	<b>10</b>
3.1. Formale Voraussetzungen	10
3.2. Berufserfahrung	12
3.3. TOEFL	15
3.4. GMAT	17
3.4.1. Stellenwert	17
3.4.2. Objektiver Leistungsnachweis	18
3.4.3. Prestigewert für die Business School	19
3.4.4. Vorbereitung	19
3.4.5. Anforderungen der Top Schulen	20
3.4.6. Behandlung der Ausländer	21
3.4.7. Ablauf des Tests	23
3.5. Essays	29
3.6. Recommendations	31
3.6.1. Auswahl des Recommender	31
3.6.2. Inhalt	32
3.7. Stimmige Bewerbung	33
3.8. Interviews	34
3.8.1. Vorteile	34
3.8.2. Ablauf	35
3.8.3. Vorbereitung	35
3.9. Gewichtung der Bewerbungsbestandteile	37
3.10. Zeitlicher Ablauf	37
<b>Schlusswort</b>	<b>39</b>

## Einleitung

Sehr geehrte Damen und Herren,  
nachdem Frau Giesen und Herr Kran die Chancen der MBA-Absolventen auf dem Arbeitsmarkt und die Qualitätssicherung von MBA-Programmen dargestellt haben, möchte ich mich mit der Bewerbung für MBA-Programme beschäftigen. Ich sehe eine gelungene Bewerbung vor allem als Chance, an einem weltweit führenden MBA-Programm teilnehmen zu können. Deshalb habe ich diesen Vortrag zweigeteilt:

Zunächst werde ich eine Lanze brechen für die Top MBA-Programme und Belege bringen, weshalb sich diese Programme im wahrsten Sinne des Wortes ‚auszahlen‘.

Anschließend komme ich dann zur eigentlichen Bewerbung: Wie muss man sich bewerben, um eine Chance auf Zulassung an den führenden Business Schools zu haben?

Natürlich wird nicht jeder von Ihnen die Aufnahme in ein solches Top MBA-Programm anstreben. Herr Kran hat es bereits deutlich gemacht: Es gibt ein umfangreiches Angebot akkreditierter MBA-Programme ganz unterschiedlicher Prägung – selbst Fernstudiengänge können darunter fallen und werden für den ein oder anderen von Ihnen sinnvoll sein, je nach Ihren lokalen und thematischen Vorlieben, Ihrer familiären Situation und Ihrem Berufswunsch.

Dennoch: Die renommierten Programme bieten eine Fülle von Vorteilen – ich werde gleich die wesentlichen nennen. Eine gelungene Bewerbung kann Ihnen den Weg in ein solches Top Programm bereiten. Die Bewerbung ist in diesem Zusammenhang viel wichtiger als es dem typischen, deutschen Bewerber bewusst ist. Es kommt den Business Schools eben nicht nur auf akademische Noten und die deutschen Arbeitszeugnisse an – relativ feste Größen, an denen eh kaum noch zu rütteln ist. Im Gegenteil: Die Art Ihrer Bewerbung selbst und Ihre Leistungen im Bewerbungsverfahren sind außerordentlich wichtige Entscheidungskriterien. Darin liegt eine hervorragende Chance, sich Zutritt zu einem Spitzenprogramm zu verschaffen. Ich kann jeden von Ihnen, für den eine solche Ausbildung in Frage kommt, nur dazu ermutigen, sich für ein Top MBA-Programm zu bewerben.

Kurz noch zu meiner Person: Ich bin Doktorand im Decision, Risk & Operations Department (bis 2001 hieß es Management

Science & Operations Management) an der Columbia Business School in New York. Als ich entschieden hatte, mich für dieses PhD-Programm zu bewerben, habe ich mir zunächst einmal die Zulassungsquote angesehen – und dabei ist mir fast die Atmung ausgesetzt: 2,5 Prozent! Die Aufnahmechance war also nur eins zu vierzig!

Solche Zahlen wirken ernüchternd. Es lag nahe, dass es nicht so ablaufen würde wie man es von vielen deutschen Universitäten kennt: einfach mal eine Zeugniskopie und einen in der 5-Minuten-Pause runtergekritzelten Lebenslauf auf den Weg schicken und abwarten, welche Entscheidung der Numerus Clausus trifft.

Mir war klar: Wenn ich in ein solches Programm aufgenommen werden möchte, muss ich mich intensiv um die Bewerbung kümmern, mich eventuell beraten lassen, und vor gewissen Bewerbungskosten nicht zurückschrecken. Ich habe in den folgenden Monaten sehr viel Arbeit, Geld und Zeit in die Bewerbung investiert – und natürlich auf das nötige Quäntchen Glück gehofft. Was ich in dieser mühsamen Prozedur gelernt habe, werde ich mit in diesen Vortrag einfließen lassen.

Wie gesagt: Im ersten Teil zeige ich die wesentlichen Vorzüge der renommierten MBA-Programme und gehe auf Zulassungschancen bei den Top Business Schools ein. Im zweiten Teil behandle ich dann die Bewerbung.

## **Top MBA-Programme**

Ich spreche hier ständig von ‚Top MBA-Programmen‘. Welche Programme meine ich damit? Grobe Faustformel: Die Top 20 in den USA, die Top 10 in Europa und einige weitere weltweit.

Sie werden die Riege der Top Schulen daran erkennen, dass sie regelmäßig in den anerkannten Rankings erscheinen, zum Beispiel in der Business Week, dem US News & World Report, der Financial Times, in ‚Which MBA?‘ oder im deutschen Sprachraum in der Jungen Karriere und wie sie alle heißen.

Sehen Sie die Anzahl bitte nicht zu streng! Ich schätze, dass die derzeitigen Top 20 aus einem Pool von 25-30 Business Schools bestehen, die in den letzten Jahren regelmäßig in den verschiedenen Rankings unter den Top 20 gelistet worden sind.

Von diesen Rankings mag man halten, was man will. Frau Giesen hat bereits angesprochen, dass Rankings ihre Nachteile haben, mit Vorsicht zu genießen sind und nur indizielle Bedeutung für die Qualität einer Business School haben können. Es gibt aber ganz ohne Zweifel einen gewissen Pool von Top Business Schools, der ständig an den oberen Positionen der Rankings auftaucht, nicht zuletzt auch dann, wenn das Ranking die Wertschätzung der Absolventen durch die Wirtschaft ausdrücken soll.

Das Schöne an diesen Programmen: Wenn man es schafft, da hineinzukommen, dann läuft alles Weitere wie von selbst. Mit anderen Worten: Wer den MBA etwa von Harvard, Stanford, Columbia, Wharton, INSEAD oder der London Business School verliehen bekommt – nur um ein paar der Spitzenprogramme zu nennen – kann nach dem Programm in aller Regel unter vier Job-Angeboten auswählen und noch ein paar andere Vergünstigungen in Anspruch nehmen. Ich gehe gleich noch etwas Näher darauf ein, genauso wie auf die üblichen Startgehälter.

### **2.1. Aufnahmechancen**

Wie sind die Chancen, in die Top MBA-Programme aufgenommen zu werden? Zunächst die gute Nachricht: Die Zulassungschancen sind auch bei den Top MBA-Programmen besser als 1 zu 40. So düster wie bei den PhD-Programmen sieht es also nicht aus.

Die schlechte Nachricht: Das Interesse an MBA-Programmen nimmt bisher weltweit stetig zu. Es gibt ständig mehr Bewerber. Und wenn die Konjunktur schlecht ist, gibt es meist sogar noch mehr Bewerber: Die flüchten sich sozusagen vor den derzeit schlecht bezahlten Jobs und hoffen auf den Konjunkturaufschwung nach Ihrer Graduierung zum MBA; die Rechnung geht oft auf. Es werden zwar auch immer mehr MBA-Programme aus dem Boden gestampft. Die Anzahl der begehrten Top Programme bleibt aber notwendig konstant. Die Top 20 sind nun einmal 20 Schulen (oder sagen wir es so: die Top 20 sind ein Pool von 25-30 Schulen, die abwechselnd unter den Top 20 der anerkannten Rankings gelistet werden). Und an diesen 20 bis 30 Top Schulen haben die potentiellen Spitzenarbeitgeber das größte Interesse. Das hat zur Folge, dass der Ansturm auf die Top Programme zunimmt. Und wenn ich im Verlaufe des Vortrags noch den ein oder anderen Unentschlossenen unter Ihnen dazu motivieren sollte, sich ebenfalls dort zu bewerben, dann wird der Andrang sogar noch stärker – aber das nur am Rande. Schon jetzt liegen die Aufnahmequoten bei den Top Programmen jedenfalls bei nicht mehr als 10 bis 20 %.

Wichtig zu wissen ist, dass – zumindest bei den Top MBA-Programmen die Dropout-Rates bei null Prozent liegen. Das bedeutet: Wer ein solches Programm beginnt, beendet es auch – es sei denn, es ist ihm aus privaten Gründen nicht möglich; das müssten allerdings schon massive Probleme – kommt ganz selten vor.

## 2.2. Stellenwert der Bewerbung

Die eigentliche Schwierigkeit ist also, überhaupt in das Programm aufgenommen zu werden. Man sollte sich deshalb nicht zu schade dafür sein, sich mit der Bewerbung viel Mühe zu geben. Eine gute Bewerbung lohnt sich.

Um das noch einmal zu pointieren: Sie haben überschüssige Energie? Setzen Sie die lieber in der Bewerbungsphase frei als in dem eigentlichen Programm. Wer sich bei der Bewerbung keine besondere Mühe gibt, wird meistens keine Chance haben, in ein gutes MBA-Programm aufgenommen zu werden. Auch in dem MBA-Programm wird man später zwar viel zu tun haben, um den Titel zu bekommen. Es kann aber zur Beruhigung gesagt werden, dass der Titel praktisch garantiert ist; den

MBA Gate 2002	Competition on the Increase
http://MBA-Gate.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Admission rates at top programs have steadily fallen               <ul style="list-style-type: none"> <li>—In mid-90 s, top programs admitted roughly 1 out of 4</li> <li>—Top programs now admit roughly 1 out of 10 applicants</li> </ul> </li> <li>▼ Dropout rate in programs is nearly 0%</li> <li>▼ Conclusion: Getting in is the real hurdle</li> <li>▼ Impact: The application has become the critical factor distinguishing one applicant from another</li> </ul>
	<small>Frankfurt, 24. November 2001</small>

bekommen Sie in jedem Fall, wenn Sie das Studium nicht verweigern – was wegen der hohen Studiengebühren niemandem einfällt. Lediglich die Noten werden bei dem einen besser, beim anderen schlechter ausfallen.

Über diese überproportional hohe Bedeutung des Bewerbungsaufwandes sollte man sich im Klaren sein. Insbesondere, wer sich dafür entscheidet, die Aufnahme in ein Top MBA-Programm anzustreben, muss sich auf einen harten Wettbewerb in der Bewerbungsphase einstellen und einen entsprechenden Aufwand für die eigene Bewerbung einplanen.

Wer das verstanden hat und außerdem begreift, wie er seine Bewerbung auf Hochglanz polieren kann, der hat einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Denn eines ist klar: Auch die begehrten Business Schools erhalten eine Vielzahl von Bewerbungen, die förmlich danach schreien, direkt an den Papier shredder verfüttert zu werden. Die sind einfach schlecht gemacht. Und das ist Ihre Chance: Wer weiß, wie es funktioniert, und seine Energie richtigerweise an diesen Stellen einsetzt, kann und wird sich hier sehr positiv hervortun! Und dann ist die Zulassungsquote von eins zu zehn gar nicht mehr so abschreckend. Nachher, im zweiten Teil des Vortrags, werde ich erklären, wie die Bewerbung auszusehen hat.

## **2.3. Finanzielle Vorteile der Top Schulen**

Warum nun sind die Top Schulen so begehrt? Es ist in der Tat nicht die schöne Lage des Campus oder das freundliche Personal. Wie so oft im Leben geben in erster Linie monetäre Gesichtspunkte den Ausschlag.

### **2.3.1. Tuition der Top 50 Programme**

Das wird deutlich, wenn man einmal einen Blick auf die Tuition der Business Schools und die späteren Startgehälter der Absolventen wirft.

Ich nehme als Beispiel den US-Markt. Das mag nicht für jeden interessant sein. Aber viele von ihnen werden möglicherweise nach dem MBA Interesse daran haben, zumindest für eine gewisse Zeit Arbeitserfahrung auf dem US-Markt zu sammeln. Der MBA einer US-Schule ist ein guter Einstieg, um ein H1-Visum oder später eine Green Card zu bekommen.



Werfen wir zunächst einen Blick auf die Studiengebühren (Tuition) der Top Schulen in den USA und auf die durchschnittlichen Startgehälter, die die Absolventen der verschiedenen Schulen bekommen.

Was dabei auffällt, ist: Die Studiengebühren der Top 50 Schulen in den USA haben kein allzu großes Gefälle. Es gibt keine nennenswerten Unterschiede.

Ausnahmen von diesem Grundsatz sind lediglich die staatlichen Universitäten, die regelmäßig nur die Hälfte der Tuition verlangen – das Interesse an diesen Programmen ist deshalb recht hoch. Lässt man die staatlichen Angebote einmal außer Acht, ist aber festzustellen, dass die Tuition eine vergleichbare Höhe aufweist, egal um welche Schule unter den oberen 50 es sich handelt.

### 2.3.2 Höhe der Startgehälter

Ganz anders sieht es aus, wenn man sich die durchschnittlichen Anfangsgehälter der Absolventen der verschiedenen Top 50 Business Schools anschaut: Die unterscheiden sich deutlich.

Wie Sie sehen, ist die Tuition an der SMU (Southern Methodist University – die zählt eher nicht zu den Top 20) mit US\$ 49.000 nicht viel billiger als in Harvard (US\$ 57.000) und Columbia (US\$ 60.000). Das durchschnittliche Anfangsgehalt der SMU-Abgänger liegt dagegen mit US\$ 99.000 deutlich unter den Startgehältern von Columbia- MBAs (US\$ 158.000) und Harvard-MBAs (US\$ 173.000).

Eine Ursache der hohen Startgehälter der Columbia und Harvard Absolventen ist sicherlich, dass diese MBAs überwiegend in New York arbeiten, wo die Lebenshaltungskosten extrem hoch sind und deshalb auch höhere Gehälter gezahlt werden.

Dadurch allein lassen sich allerdings nicht die deutlichen Unterschiede zu den beiden anderen Universitäten erklären. Es wird meines Erachtens sehr anschaulich, wie sehr die durchschnittlichen Anfangsgehälter trotz vergleichbarer Tuition variieren und worin die größere Attraktivität der Top Schulen Columbia und Harvard besteht.

MBA Gate 2002	Tuition vs. Starting Salary		
	▼ The difference a program can make*		
http://MBA-Gate.de	Program	Tuition (Class 02)	Starting Salary
	Harvard	\$57k	\$173k
	Columbia	\$60k	\$158k
	U. of Rochester	\$54k	\$92k
	SMU (Cox)	\$49k	\$99k
	▼ Better financing options also available for top programs		
	<small>*Sources: <u>The Best MBA for the Buck</u>, Forbes, October 5, 2001; FT 2001 MBA ranking</small>		
	<small>Frankfurt, 24. November 2001</small>		

### 2.3.3. Return on Investment (ROI)

Die folgende Tabelle behandelt den so genannten ‚Return on Investment‘ durch das MBA-Studium. Auch der ROI ist deutlich unterschiedlich, je nachdem, von welcher Business School man graduiert ist.

Die Tabelle zeigt allerdings nur sehr gute Schulen, bei denen sie einen guten ROI haben. Für die Interpretation dieser Zahlen muss man wissen, dass der MBA sich bei vielen schlechteren Programmen statistisch finanziell überhaupt nicht auszahlt, wenn man die Studiengebühren und den Einnahmenausfall während der Studienzeit berücksichtigt. Auch solche Programme mögen ihren Reiz haben: zum Beispiel ein interessanter Programminhalt, die Vorteile eines Auslandsaufenthaltes, die Erweiterung von Fremdsprachenkenntnissen, die Möglichkeit, Kontakte zu knüpfen, die einem ohne das Studium verwehrt geblieben wären usw. Wer eine finanzielle Motivation für den MBA hat, ist in solchen Programmen aber falsch.

Zurück zu den guten Programmen, von denen Sie einige in der vorliegenden Tabelle genannt finden.

Mehrwert nach fünf Jahren: In der ersten Spalte dieser Tabelle können Sie erkennen, wie hoch der durch den MBA nach fünf Jahren geschaffene Mehrwert bei den Absolventen der verschiedenen Business Schools ist. Damit ist gemeint: Wie viel Geld hat der MBA Absolvent fünf Jahre nach seinem Abschluss insgesamt mehr verdient als er verdient hätte, wenn er sein vor dem MBA bezogenes Gehalt weiter bezogen hätte?

Der Gehaltsausfall während des MBA-Studiums wird dabei mit berücksichtigt. Die Kosten des MBA Studiums sind allerdings nicht miteinbezogen, genauso wenig wie theoretische Steigerungen des ursprünglichen Gehaltes. Die Darstellung kann daher nur als grobe Orientierung dienen.

Bei Absolventen des IMD beträgt der Mehrwert z.B. \$164.000 nach fünf Jahren.

In der zweiten Spalte können Sie sehen, wie viel die Absolventen der Top Business Schools des Jahres 1996 im Jahr 2000 verdient haben.

### 2.3.4. Breakeven-Zeitpunkte

In der dritten Spalte sehen Sie die Breakeven Zeitpunkte, die anhand des nach dem Studium erzielten Mehrwertes und der Studiengebühren berechnet worden sind. Ein Absolvent von

MBA Gate 2002	Return on Investment			
	▼ Return on investment league table*			
http://MBA-Gate.de	Program	5yr gain	96 salary 2000	breakeven
	IMD	\$164k	\$163k	1.7 years
	Harvard	\$162k	\$195k	2.6 years
	INSEAD	\$152k	\$146k	1.8 years
	LBS	\$149k	\$163k	2.6 years
	Wharton	\$142k	\$188k	2.9 years
	Columbia	\$136k	\$202k	3.0 years
*Source: <u>The Best MBA for the Buck</u> , Forbes, October 5, 2001				
Frankfurt, 24. November 2001				

IMD hat zum Beispiel nach 1,7 Jahren sein in den MBA investiertes Geld ‚zurückverdient‘.

IMD bietet ein recht kurzes Programm an, so dass man hier vergleichsweise schnell den Breakeven Point erreicht. INSEAD steht ebenfalls sehr gut da als Ein-Jahres-Programm. Aber selbst bei Absolventen der Top Zwei-Jahres-Programme von Harvard, Wharton und Columbia beginnt die Investition in den MBA, sich bereits nach 2,6 beziehungsweise 3 Jahren zu rentieren.

Für die Wirtschaftswissenschaftler unter ihnen: Man könnte sich jetzt zum Beispiel den Barwert der Investition ausrechnen. Was bringt mir der MBA in finanzieller Hinsicht? Zum Beispiel US\$ 164.000 nach fünf Jahren als Absolvent des IMD.

Das muss natürlich jeder für sich selbst berechnen. Aber diese Zahlen können Ihnen eine ganz gute Vorstellung davon vermitteln, für welche finanziellen Vorteile Ihnen der MBA eine gute Ausgangsposition verschaffen kann.

### **2.3.5. Kreditfinanzierung**

Man sollte schließlich noch erwähnen, dass für Top Programme bessere Finanzoptionen zur Verfügung stehen. INSEAD und Columbia bieten zum Beispiel ungesicherte Kredite zur Finanzierung des Studiums für jeden, der für das MBA-Programm zugelassen worden ist. Das wird sicherlich auch für weitere Top Schulen gelten.

Das bedeutet, dass die Finanzierung von Top MBA-Programmen – wenn man nicht kreditavers ist – einfacher zu lösen ist als die Finanzierung der weniger renommierten Programme.

Es gibt allerdings auch eine Kehrseite der Medaille: INSEAD war zum Beispiel so frei, die Tuition umgehend um 30 Prozent heraufzusetzen mit dem Argument: „Das ist ja nicht so schlimm – kann man ja jetzt vollständig kreditfinanzieren“. INSEAD hat auch schon angekündigt, dass die Tuition nächstes Jahr noch einmal um weitere 15 Prozent erhöht werden soll.

### **2.3.6. Exkurs: Sind die Studienkosten zu hoch?**

Zu der Höhe der Studienkosten möchte ich noch etwas anmerken. Diese Beträge klingen schon sehr hoch, besonders vor dem Hintergrund der kaum vorhandenen, deutschen Studiengebühren.

Überteuert sind die MBA-Programme dennoch nicht, wenn man bedenkt, welche Kosten für die Leistungserstellung entstehen. Columbia verlangt eine jährliche Tuition von US\$ 30.000. Damit können nicht einmal 70 Prozent der tatsächlich für das MBA-Programm entstehenden Kosten gedeckt werden. Der Student irrt sich also, wenn er glaubt, dass mit seinen Studiengebühren die tatsächlich bezogene Leistung finanziert wird. Die gesamten Studiengebühren reichen nicht einmal für die Unterhaltung von 65 bis 70 Prozent der 105-köpfigen Fakultät plus Support Staff und Career Offices.

Die restliche Finanzierung wird aus anderen Quellen gespeist, zum Beispiel mit Hilfe von Stiftungen und Alumni – das sind ehemalige Absolventen, die man immer wieder gerne zu Spenden auffordert. Das sollte man unter bildungspolitischen Gesichtspunkten auch einmal im Hinterkopf behalten, was der Unterhalt eines guten MBA-Programms kostet.

### 2.3.7. Zusammenfassung

Die Zahlen, die wir gesehen haben, zeigen, dass man bei guten Programmen eine realistische Aussicht auf hohe Anfangsgehälter und einen guten Return on Investment hat. Sie können die finanzielle Bedeutung des Renommees der Business Schools für seine Absolventen erkennen.

Das ist ganz typisch für die USA. Beginnend mit dem College wird der weitere Karriereweg in der Regel dadurch bestimmt, welches Renommee die besuchten Schulen haben. Man sieht sich dort ständig mit solchen Fragen konfrontiert: „Von welchem College kommst Du?“, „Welche Universität hast du besucht?“ Ohne Sie näher zu kennen, wird Ihr Gesprächspartner Ihren sozialen Erfolg und Ihre intellektuellen Fähigkeiten ganz maßgeblich danach einschätzen, welche Antwort Sie auf diese Fragen geben.

Das war der erste Teil des Vortrags. Sie haben damit die wesentlichen finanziellen Vorzüge der Top MBA-Programme kennen gelernt. Sie haben gehört, dass der Wettbewerb um die Studienplätze in diesen Programmen ansteigt und die Zulassungsquote nur etwa eins zu zehn ist. Andererseits haben wir festgestellt, dass eine gelungene Bewerbung eine ganz erhebliche Bedeutung hat und in vielen Fällen der Schlüssel zur Zulassung ist.

MBA Gate 2002	The Value of an MBA
<a href="http://MBA-Gate.de">http://MBA-Gate.de</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Tuition charges are similar among top 50</li> <li>▼ But average starting salaries vary widely</li> <li>▼ Conclusion: Return on an MBA investment also varies widely</li> </ul> <p style="text-align: right; font-size: small;">Frankfurt, 24. November 2001</p>

## **Die Bewerbung**

Zunächst zu den formalen Qualifikationen, die Sie aufweisen müssen, um für eine Bewerbung in Frage zu kommen:

### **3.1. Formale Voraussetzungen**

Herr Meyer-Burow, der Chief Editor von MBA Gate, hat uns zahlreiche Anfragen vorgelegt, die Sie und andere am MBA Interessierte im Hinblick auf diese Veranstaltung vorab per E-Mail eingereicht haben.

Die wohl am häufigsten gestellte Frage ist: „Welche formalen Qualifikationen muss ich aufweisen, um in ein MBA-Programm in den USA aufgenommen zu werden?“

Vor allem geht es darum, ob lediglich ein deutscher Universitätsabschluss genügt, oder ob auch Absolventen von Fachhochschulen und Berufsakademien für ein US-MBA-Programm in Frage kommen. Wir haben mit mehreren Top US-Business-Schools gesprochen, zum Beispiel mit den Admission Offices von Harvard, Columbia, der New York University und mehreren führenden europäischen MBA-Programmen.

Die Aussagen waren deutlich: Die Schulen verlangen grundsätzlich 16 Jahre formale Ausbildung. Warum 16 Jahre? Die High School Ausbildung in den USA dauert in der Regel 12 Jahre. Die Business Schools gehen danach von einer weiteren, formalen Ausbildung (College/University) von 4 Jahren aus. Das bedeutet, die Voraussetzung für einen MBA ist grundsätzlich eine formale Ausbildung von 16 Jahren Dauer (Schule, College, University), die mit einem Bachelor Degree abgeschlossen wird. Auch 15 Jahre können zum Erfolg führen – wenn z.B. eine College-Ausbildung nur drei Jahre beansprucht.

Die US-Business-Schools fordern deshalb grundsätzlich genau das von ausländischen Bewerbern: Minimum 16 Jahre formale Ausbildung mit einem Bachelor-ähnlichen Abschluss. Ausnahmen möglich.

Auch europäische Business Schools wird grundsätzlich nicht mehr gefordert als 15-16 Jahre formale Ausbildung mit einem Degree, das dem Bachelor vergleichbar ist.

Für Deutsche bedeutet das: Grundsätzlich genügen 13 Jahre Schule + 6 Semester Studium mit Abschluss.

Die meisten Studiengänge in Deutschland dauern länger; darin kann man eine leichte Benachteiligung deutscher Absolventen sehen, zumindest wenn man den Blick allein darauf wirft, nach wie vielen Jahren Ausbildung ein Student in ein MBA-Programm aufgenommen wird – Deutsche bekommen ihren Universitätsabschluss in der Regel später und sind deshalb im Schnitt älter als ihre ausländischen Kommilitonen in den MBA-Programmen.

Was bedeutet das nun für deutsche Fachhochschul- und Berufsakademie-Diplome? Grundsätzlich müssten die ja anerkannt werden. Schließlich haben die Absolventen in der Regel nach 13 Jahren Schule und 3 Jahren weiterführender Ausbildung 16 Jahre formale Ausbildung vorzuweisen. Aus diesem Grund sollten die Diplome dieser Einrichtungen dem Bachelor-Abschluss auch grundsätzlich gleichgestellt sein.

In der Vergangenheit hat es dennoch immer wieder Probleme gegeben mit der Akzeptanz dieser Abschlüsse. Die sind auch sicherlich nicht ganz aus der Welt geschafft. Dennoch gibt es eine erfreuliche Meldung: Unser Research bei Top Business Schools hat ergeben: Das Diplom einer Fachhochschule oder einer Berufsakademie wird mittlerweile von den meisten Business Schools anerkannt, aus den gerade von mir genannten Gründen. Es schadet auch nicht, dass die Berufsakademie teilweise eine praktische Ausbildung ist.

Das Beste ist, Sie vergewissern sich vor Ihrer Bewerbung bei der jeweiligen Business School, dass ihr Abschluss anerkannt wird.

Es zählt allerdings grundsätzlich die Gesamtschau der Bewerbung. Wer ‚nur‘ eine Berufsakademie besucht hat, mag dadurch in den Augen einiger Admission Committees einen Nachteil gegenüber einem Universitätsabsolventen haben.

Solche Nachteile können aber ausgeglichen werden, vor allem durch:

- ☐ einen sehr guten GMAT-Score, der besondere analytische Fähigkeiten indiziert – dazu komme ich später;
- ☐ sehr gute Essays/Recommendations (siehe dazu den Vortrag von Cliff Hinrichs von Manhattan Edit).

MBA Gate 2002	Applying: Formal Qualifications
http://MBA-Gate.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Education <ul style="list-style-type: none"> <li>—16 years of education</li> </ul> </li> <li>▼ Work experience <ul style="list-style-type: none"> <li>—Generally, two years minimum are required</li> <li>—US schools have been generous to European applicants in the past</li> <li>—Tendency to more work experience in all programs</li> <li>—Exceptions are always possible</li> </ul> </li> </ul>
	Frankfurt, 24. November 2001

### 3.2. Berufserfahrung

Eine der ganz wesentlichen Fragen, die sich am MBA Interessierte stellen, ist: Wie viel Berufserfahrung benötigt man, um in ein MBA-Programm aufgenommen werden zu können? In dieser Hinsicht sind die amerikanischen Business Schools ebenfalls sehr großzügig gegenüber europäischen Bewerbern.

Grundsätzlich werden zwei bis drei Jahre als Minimum für die Zulassung in ein MBA-Programm gefordert. Die Tendenz geht dahin, sogar deutlich mehr Berufserfahrung zu verlangen. In vielen MBA-Programmen können die Teilnehmer bereits durchschnittlich vier bis fünf Jahre Berufserfahrung aufweisen.

Allerdings sind Ausnahmen immer möglich. Selbst die renommiertesten US-Business Schools (Top Schulen wie Wharton und Columbia) haben uns mitgeteilt, dass sie auf die Berufserfahrung sogar vollständig verzichten würden, wenn der Bewerber nach dem Gesamteindruck der Bewerbung das für die Schule notwendige Managerpotential besitzt.

Unter Managerpotential wird man sich Eigenschaften vorzustellen haben wie zum Beispiel:

- ☐ Soft Skills (Menschenführung; Konfliktlösungsfähigkeiten);
- ☐ Praktisches Geschick
- ☐ Zielstrebigkeit
- ☐ Entscheidungsfreude
- ☐ Hoher Energielevel
- ☐ Intelligenz.

Unser Tipp: Wenn man noch gar nicht oder nur über wenig Berufserfahrung verfügt, sollte man in jedem Fall im Rahmen der Bewerbung gut begründen, warum bereits zum jetzigen Zeitpunkt der MBA angestrebt wird und nicht erst später, nach einigen Jahren Berufserfahrung.

Außerdem sollte man darauf zu sprechen kommen, wie man für den MBA notwendige Management-Fertigkeiten oder Eigenschaften auch außerhalb eines Berufs erworben hat.

Auch in diesem Zusammenhang möchte ich noch einmal darauf hinweisen, dass Bewerbungsdefizite – wie in diesem Fall die fehlende Berufserfahrung – vor allem durch einen guten



GMAT und sehr gute Essays und Recommendations ausgleichen werden können.

Darüber hinaus sollten Sie nach Möglichkeit auf relevante Praktika und Teilzeit-Jobs verweisen und begründen, warum diese Ihnen bereits eine nicht unerhebliche, praktische Erfahrung verschafft haben.

Es ist in jedem Fall sinnvoll, zunächst Kontakt mit den Admission Offices der jeweiligen Business School aufzunehmen und zu fragen, ob eine Bewerbung trotz fehlender/zu geringer Berufserfahrung ratsam ist.

### **Exkurs: Der PhD/Doktor als Berufserfahrung**

Uns wurde außerdem die Frage gestellt, ob der Erwerb eines Dokortitels bzw. des PhD oder eines vergleichbaren Doktorgrades aus dem englischen Sprachraum als Berufserfahrung anerkannt wird.

Hierzu haben wir sehr unterschiedliche Auffassungen von den verschiedenen Business Schools zu hören bekommen. Eine pauschale Antwort ist nicht möglich. Die Aufnahmechancen hängen von den individuellen Verhältnissen ab, vor allem dem Zuschnitt des jeweiligen Doktoranden-Programms.

Vor allem die US-Business-Schools ermutigen PhDs zu einer Bewerbung. Einige Schulen sind grundsätzlich bereit, den Erwerb des PhD als Berufserfahrung anzuerkennen. Andere äußern sich zwar ausdrücklich dahin, dass sie ein Doktorandenprogramm nicht als Berufserfahrung einschätzen. Diese Business Schools sind jedoch bereit, für geeignete PhDs auf das Erfordernis der Berufserfahrung zu verzichten, was auf das Gleiche hinausläuft.

Es kommt den US-Schulen darauf an, aus der Bewerbung zu erkennen, dass der PhD von seinen Eigenschaften her in das Programm passt und dass der Erwerb eines MBA zu diesem Zeitpunkt für eine Management-Karriere des PhD sinnvoll erscheint.

Aus unserer Erfahrung mit solchen Bewerbern möchte ich noch beitragen, dass die Business Schools häufig wenigstens aufschiebend bedingte Zulassungen ausgesprochen haben: „OK, sie sind zugelassen; aber nicht für dieses Jahr“. Das bedeutet, der Bewerber wird als geeignet eingestuft und akzeptiert, sollte aber nach Auffassung der Business School zunächst



noch ein bis zwei Jahre arbeiten, bevor er das Programm antritt.

Das sollte meines Erachtens dazu ermutigen, sich in jedem Fall frühzeitig zu bewerben, wenn man sich für den Erwerb eines MBA direkt nach dem PhD interessiert. Man wird sich dadurch in der Regel nichts vergeben.

Die europäischen Business Schools haben sich übrigens etwas strenger geäußert als die Admission Officers der US-Business-Schools. Hier wird ‚Work Experience‘ in Bezug auf PhDs strikter gehandhabt. Zumindest wurde uns mehrfach mitgeteilt, dass ein reiner Research-PhD grundsätzlich nicht ausreichen soll. Statt dessen sei erforderlich, dass der Doctoral Candidate durch seine im Rahmen des PhD-Programms ausgeübten Nebentätigkeiten (Vorlesungen, Korrekturen, Projekte, Internships) genug Arbeitserfahrung gesammelt habe, die zwei bis drei Jahre Berufserfahrung ersetzen könne; wobei die Business Schools die aufgewendete Zeit natürlich nicht eins zu eins umrechnen. Es hängt sehr stark vom Einzelfall ab.

Ich gehe allerdings nicht davon aus, dass das wirklich in jedem Einzelfall und von jeder europäischen Business School so streng gehandhabt wird. Wie auch bei den übrigen formalen Kriterien kann man nur dazu raten, sich im Zweifelsfall zu bewerben und abzuwarten, was passiert. Man hat in jedem Fall eine Chance, wenn man trotz einiger Defizite in den formalen Voraussetzungen eine überzeugende Bewerbung präsentiert.

## **Die Bundeswehrzeit als Berufserfahrung**

Frage aus dem Auditorium:

*Gilt die Bundeswehrzeit als Berufserfahrung?*

Die Bundeswehrzeit gilt grundsätzlich als Berufserfahrung. Das gleiche gilt für eine Berufsausbildung, die den Amerikanern als solche allerdings nicht bekannt ist. Die Entscheidung ist davon abhängig, wie man diese Tätigkeiten gegenüber den Business Schools darstellt.

Grundsätzlich gehen die Amerikaner von ihrem eigenen Bildungssystem aus, wonach auf die Collegezeit mit ungefähr 21 oder 22 Jahren der Erwerb des Bachelor folgt; danach folgen zwei bis drei Jahre Berufspraxis, und anschließend kehren viele

noch einmal für den Erwerb eines Masters zurück an die Business School.

Diesen Ausbildungsgang haben die Amerikaner im Hinterkopf, wenn sie ihre Anforderungen für die Zulassung in ein MBA-Programm formulieren. Aus diesem Grund ist es so schwierig, die Elemente der deutschen Ausbildung in dieses Schema einzuordnen. Ermutigend ist, dass die Amerikaner zur Zeit sehr gerne mehr deutsche Teilnehmer in Ihren Programmen hätten. Die amerikanischen Business Schools schicken ihre Vertreter in Scharen auf die hiesigen MBA-Messen und werben um deutsche Teilnehmer.

Es ist aber leider so, dass nur wenige deutsche Teilnehmer Bewerbungen einreichen, die von der Qualität her für eine Top Business School akzeptabel sind. Auf diese Qualitätsmerkmale gehe ich später noch näher ein. Die Höhe, die der GMAT-Score aufweist, ist zum Beispiel auch ein Prestigewert für die Business School. Die Business Schools sind deshalb selten bereit, in dieser Hinsicht größere Zugeständnisse zu machen. Das kann mit der Berufserfahrung schon anders aussehen. Hier denke ich, kann man eine gewisse Großzügigkeit deutschen Bewerbern gegenüber feststellen, so dass Sie eine gute Aussicht darauf haben, Ausbildungs- und Wehrdienstzeiten als Berufserfahrung anerkannt zu bekommen.

So viel zu den formalen Voraussetzungen, die man erfüllen sollte, wenn man sich in einem MBA-Programm bewerben möchte.

Wie sieht die eigentliche Bewerbung nun aus? Hier sehen Sie die wesentlichen Bausteine der Bewerbung in der Reihenfolge ihrer Bedeutung für den Bewerbungserfolg.

### 3.3. TOEFL

Zunächst möchte ich noch kurz auf den TOEFL eingehen, den wir hier nicht extra mit aufgelistet hatten, weil der TOEFL keine echte Hürde im Bewerbungsprozess ist. Es handelt sich um einen englischen Sprachtest, dem sich jeder stellen muss, der noch keinen Abschluss einer englischsprachigen Universität hat.

Der TOEFL ist im multiple choice Format gehalten, wobei größtenteils die falschen Antworten direkt ins Auge springen. Mit ein wenig Sprachgefühl kann man eine Großzahl der Auf-

MBA Gate 2002	Applying: Deciding Factors
http://MBA-Gate.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ GMAT score</li> <li>▼ Essays</li> <li>▼ Recommendations/References</li> <li>▼ Interview (depending on the program)</li> </ul>

Frankfurt, 24. November 2001

gaben dadurch lösen, dass man die einzige Antwortvariante auswählt, die nicht völlig hirnerbaut klingt. Ob man die grammatikalische Richtigkeit dieser Lösung begründen kann, ist dann glücklicherweise unerheblich.

Der TOEFL wird ebenfalls am Computer abgenommen und in denselben Testzentren angeboten wie der GMAT. Die Anmeldung für deutsche Testzentren erfolgt in den Niederlanden. Durchfallen können sie nicht – es sei denn, sie werden beim Schummeln erwischt, dann ist der Test ungültig. Ansonsten ist die Herausforderung nicht, den Test zu bestehen, sondern den Minimal-Score zu erreichen, den die jeweilige Business School verlangt, an die man sich bewerben möchte.

Die Skala reicht von 0 bis 300 Punkten. Wenn zum Beispiel 200 Punkte von einer Business School als Minimum verlangt werden und der Bewerber diese Punktzahl auch erreicht hat, hat der TOEFL grundsätzlich keine weitere Bedeutung mehr im Bewerbungsverfahren.

Den Test kann man so oft ablegen, bis man den Score endlich geschafft hat, was allerdings Zeit und Geld kostet. Die meisten, die in ihrem Berufsleben schon etwas mit Englisch zu tun hatten, haben in diesem Test keine nennenswerten Probleme. Eine vergleichsweise kurzfristige Vorbereitung ist deshalb für viele ausreichend – insbesondere wenn man sich gezielt nur die ‚ETS-Grammatik‘ vornimmt: das sind die Regeln, die fast ausschließlich Gegenstand des TOEFL sind. Bei Manhattan Review arbeiten wir gerade daran, einen Crash-Kurs zur Vorbereitung auf den TOEFL auszuarbeiten, um jeden, der über ein solides Schulenglisch verfügt, möglichst schnell und schmerzlos auf den erforderlichen Level zu bringen.

Ich möchte die Bedeutung des Tests also keinesfalls leichtfertig herunterspielen. Die guten Business Schools verlangen durchaus Mindestpunktzahlen, die man nicht unbedingt gleich aus dem Ärmel schüttelt. Es bleibt aber dabei: Am TOEFL sollte man nun wirklich nicht scheitern!

Frage aus dem Auditorium:

*Ist der Computertest adaptiv, so dass die Fragen schwieriger werden, wenn man zunehmend richtige Antworten gibt?*

MBA Gate 2002	Applying: TOEFL
http://MBA-Gate.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Basic English language test</li> <li>▼ Applicants must achieve minimum score</li> <li>▼ After that, not really a deciding factor</li> </ul>
	Frankfurt, 24. November 2001

Das trifft zu. Richtig schwierig wird es allerdings nicht. Ich habe noch niemanden getroffen, der mir gesagt hat, dass der TOEFL für ihn nach einer überschaubaren Vorbereitung eine echte Herausforderung war. Wie gesagt: Ich denke, ein gut strukturierter Wochenend-Crash-Kurs mit kurzer Nacharbeitungszeit könnte hierfür die schnellste, aber völlig ausreichende Lösung sein. Zum Vergleich: Nach einem GMAT-Vorbereitungskurs sollte man deutlich mehr Zeit für eine sehr intensive Nacharbeit und das Durcharbeiten des Official Guide einplanen. Natürlich: Wenn Sie mit Ihrem TOEFL-Ergebnis ganz oben dabei sein wollen, also in die Nähe der 300 Punkte gelangen möchten: OK, da gehört sicherlich schon ein bisschen was dazu! Aber das ist für die MBA-Bewerbung nun mal nicht nötig.

Frage aus dem Auditorium:

*Wie lange bleibt der TOEFL gültig?*

Von den meisten Schulen wird offiziell ein Ergebnis aus den letzten zwei Jahren gefordert. Die Praxis ist eher großzügiger. Ich kenne Leute, die sich noch nach vier Jahren erfolgreich mit ihrem TOEFL Ergebnis beworben haben.

Frage aus dem Auditorium:

*Kann man den TOEFL durch ein Cambridge Certificate ersetzen?*

Nein. Bei einigen englischen Schulen mag das gehen. Die amerikanischen Schulen protegieren allerdings ETS – eine US-amerikanische Gesellschaft, die den TOEFL weltweit im Auftrag des TOEFL Boards durchführt. Man wird also trotz eines Cambridge Certificate den TOEFL bei ETS ablegen müssen.

### **3.4. GMAT**

Betrachten wir als Nächstes den Graduate Management Admission Test, kurz GMAT.

#### **3.4.1. Stellenwert des GMAT**

Der GMAT ist das wohl wichtigste Entscheidungskriterium. Natürlich nicht per Definition. Es gibt eine Vielzahl von Kriterien, anhand derer über die Bewerbung entschieden werden soll.

Wenn man sich allerdings die Statistiken ansieht, wird sehr deutlich, dass der GMAT hier das Schwergewicht ist – beziehungsweise für manche Bewerber sogar: ‚der Joker‘; denn wenn der Test richtig gut gelaufen ist, imponiert das manchem Admission Officer; ein paar Schnitzer im Rest der Bewerbung werden dann mal verziehen, was allerdings nicht als Freibrief zum ‚Rumschludern‘ verstanden werden darf; so ‚magisch‘ ist der GMAT dann auch wieder nicht!

### 3.4.2. Objektiver Leistungsnachweis

Warum ist der GMAT so wichtig? Das liegt in erster Linie daran, dass der GMAT der einzige objektive Leistungsnachweis ist, der den Admission Offices von allen Bewerbern vorliegt.

Stellen Sie sich vor, Sie sollten eine Entscheidung über die Zulassung von Bewerbern treffen und sitzen vor einem riesigen Stapel von Bewerbungen aus den verschiedensten Ländern. Wie gesagt: Bei den Top Schools bewerben sich zehnmal mehr Kandidaten als Studienplätze vorhanden sind. Auf die 800 vakanten Stellen bei Columbia bewerben sich dieses Jahr sogar fast 10.000 Leute. Die Bewerber haben die unterschiedlichsten Studiengänge belegt – viele davon sind Ihnen möglicherweise nicht geläufig; und auch nicht in allen Fällen ist ihnen die typische Benotungspraxis bekannt.

Da ist zum Beispiel ein indischer Maschinenbau-Ingenieur aus Neu Delhi mit einer Note von 2,3. Dagegen bewirbt sich ein Lehrer aus Sierra Leone mit einer Note von 2,0. Wie wollen Sie diese Abschlüsse vergleichen? – wie beurteilen, welche Leistungen in diesem Studiengängen erbracht wurden, und wie wollen Sie letztlich die Entscheidung über die bessere Eignung eines der beiden Bewerber für das MBA-Programm treffen?

Der GMAT bietet die Möglichkeit, die Bewerber ohne größere Schwierigkeiten in eine Rangfolge zu bringen - ganz unabhängig davon, was man von dem Test hält. Es gab in der Tat vor einigen Jahren eine Tendenz bei den Business Schools, gänzlich auf den GMAT zu verzichten. Der Test war in die Kritik geraten, weil er als insgesamt zu amerikanisch empfundenen wurde. Ich glaube, es war Ende 1997, als Harvard erstmals versucht hat, den Test nicht mehr zu verlangen. Man hat dann aber schnell mit leichtem Erschrecken festgestellt, dass man nun wirklich alle Essays lesen musste, die die Bewerber zusammen-

MBA Gate 2002	<b>GMAT: Overview</b>
<a href="http://MBA-Gate.de">http://MBA-Gate.de</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ The only objective screening method available to overworked admissions offices</li> <li>▼ Published rankings make the GMAT a key marketing point</li> <li>▼ Scored from 200 to 800; average roughly 540 <ul style="list-style-type: none"> <li>—Average differs by group: Chinese 612</li> <li>—750+ places you in the top 1%</li> <li>—680 is within the top 10%</li> <li>—630 is within top 20%</li> </ul> </li> </ul>
	Frankfurt, 24. November 2001

geschrieben haben. Kurzum: Der GMAT wurde ganz schnell wieder eingeführt.

Der GMAT soll also in erster Linie den Admission Committees den Vergleich internationaler Bewerber erleichtern.

### **3.4.3. Prestigewert für die Business School**

Daneben ist der GMAT aber auch ein Prestigewert für die Business Schools. Wie bereits angedeutet, sind aus diesem Grund den Admission Committees weitgehend die Hände gebunden, was ihre Flexibilität bei der Akzeptanz von GMAT-Scores betrifft.

Das bedeutet, wenn ein Bewerber sehr gut zu sein scheint, aber keinen hohen GMAT-Score aufweist, ist es schwierig für die Admission Committees, diesen Kandidaten zuzulassen. Vor allem die Top Schulen tun sich schwer damit, weil die GMAT-Scores der Bewerber veröffentlicht werden und das Niveau der Business School unter anderem anhand dieser veröffentlichten Zahlen eingeschätzt wird. Ich weiß, dass Herr Meyer-Feldberg, der Dean der Columbia Business School, das Admission Committee schon vor Jahren angesprochen hat, es solle sicherstellen, dass der durchschnittliche GMAT-Score der zugelassenen Bewerber eines Durchgangs über 700 Punkten liege. In dieser Liga (700 Punkte aufwärts) spielen weltweit bisher nur fünf oder sechs Business Schools mit. Columbia möchte also über die Mindestpunktzahl im GMAT seine Stellung als Top Schule herausstellen: Durch das objektive Kriterium ‚GMAT-Score‘ soll dokumentiert werden, dass man sich die besten Bewerber aussuchen kann.

Frage aus dem Auditorium:

*Welche Schule hat die strengsten Anforderungen an den GMAT-Score?*

Die Teilnehmer des Stanford-Programms haben eine Durchschnitts-Punktzahl von 727 Punkten im GMAT auf einer Skala von 200 bis 800 Punkten.

### **3.4.4. Vorbereitung**

Weltweit schneiden im GMAT die Chinesen mit großem Abstand am besten ab. Auch gerade in meinem Programm ist es sehr interessant zu beobachten, dass aus China ein paar Leute mit phänomenalen Testergebnissen kommen. Ein guter

Freund von mir hat in zwei Sektionen des GRE, dem vergleichbaren Schwestertest des GMAT für PhDs, 800 von 800 Punkten erzielt. Selbst für das Ergebnis könnte man sich noch ein paar Fehler erlauben. Ist ihm aber nicht passiert: Er hat wirklich nicht einen, einzigen Fehler gemacht, und auch keine Auslassungen bei dem alten paper-based Test.

Das ist für uns kaum fassbar. Es gibt vielleicht 10 oder 15 Leute jährlich, die das weltweit schaffen. Interessanterweise verfügen viele dieser ‚Topscorer‘ nur über ein bescheidenes Schrift- und Hörverständnis der englischen Sprache. Die guten Testergebnisse sind das Ergebnis langer und harter Vorbereitung, und sie beweisen in erster Linie, dass man sich auf den GMAT sehr gut vorbereiten kann. So gibt es denn in Peking auch sehr bekannte Vorbereitungsinstitute für den Test. Die Teilnehmer nehmen dafür auch lange Reisen aus der Provinz in Kauf und zahlen Kurspreise in der Höhe eines mehrfachen, durchschnittlichen Monatgehaltes. Die Aussicht auf Aufnahme in eine Top University in den USA und ein eventuelles Stipendium rechtfertigen diesen Aufwand. Dieses Denken ist in Deutschland noch nicht so verbreitet. Hierzulande gewöhnt man sich nur langsam daran, dass für eine Top Ausbildung erst einmal mit Fleiß und Geld empfindliche Zulassungshürden zu überwinden sind. Dementsprechend wenig Deutsche haben wir in den Spitzenprogrammen.

Das Beispiel der chinesischen Spitzenresultate macht deutlich, wie effektiv man für solche Tests trainieren kann. Anders wäre es nicht zu erklären, dass Bewerber trotz erheblicher Sprachdefizite im Englischen so perfekt im GMAT abschneiden können. Die eignen sich mit enormem Fleiß genau das an, was sie für den Test benötigen. Auch die Erfahrungen aus unseren Kursen sprechen eine deutliche Sprache: Teilnehmer, die den Test vor unserem Kurs schon einmal ablegt haben, berichten im Schnitt eine Verbesserung von 80 Punkten.

### **3.4.5. Anforderungen der Top Schulen**

Sie sehen in der Tabelle: 750 Punkte aufwärts bringen sie in das obere Prozent der Teilnehmer beim GMAT. Mit 680 Punkten liegen Sie in den oberen zehn Prozent. Wenn sie das im Hinterkopf haben, können Sie sich vorstellen, wie hoch die Hürde bei Stanford hängt: Wie erwähnt, haben die Teilnehmer dort eine Durchschnittspunktzahl von 727 Punkten.



Mit 630 Punkten liegen sie noch in den oberen 20 Prozent. Der Durchschnitt ist weltweit ungefähr 530 Punkte. Die deutschen Teilnehmer sind im Schnitt etwas besser: Nach neueren Ergebnissen sind es 542 Punkte. Am Rande bemerkt: die Amerikaner liegen zehn Punkte darunter.

Hier noch einmal eine Übersicht zu den GMAT-Durchschnittspunktzahlen einiger Top Business Schools. Stanford hat schon seit Jahren die Nase vorn. Das liegt unter anderem daran, dass Stanford ein sehr kleines MBA-Programm bietet. Das Programm in Stanford umfasst gerade einmal 300 Leute, während Harvard 1200 Studenten pro Jahr durch das MBA-Programm schleust. Auch Wharton hat gut 1000 Leute pro Jahr.

Was auffällt ist, wie sehr die Durchschnittspunktzahlen innerhalb der letzten Jahre angehoben worden sind. Stanford hatte im Jahr 1995 noch 680 Punkte; jetzt sind es bereits 727 Punkte. Columbia hatte 1991 611 Punkte im Durchschnitt; jetzt sind es 705. Und INSEAD hat dieses Jahr erstmals knapp über 690 Punkte gehabt; es ist damit zu rechnen, dass es demnächst 700 Punkte sind.

Diese Zahlen reflektieren recht gut, wie stark der Wettbewerb mittlerweile ist, dem man sich stellen muss, wenn man an einer sehr guten Business School studieren möchte.

In diesem Zusammenhang möchte ich noch darauf hinweisen, dass die Admission Rate bei den Top Business Schools 1995 noch eins zu vier war, also einer von vier Bewerbern wurde zugelassen. Mittlerweile ist die Zulassungsquote wie gesagt eins zu zehn. So sehr hat sich der Wettbewerb verschärft.

### 3.4.6. Behandlung der Ausländer

Frage aus dem Auditorium:

*Hat man als Ausländer einen Vorteil bei der Berücksichtigung des GMAT und der Bewerbung insgesamt?*

Nein, im Gegenteil. Es ist eher ein Nachteil, kein US-Amerikaner zu sein. Die Business Schools haben die Möglichkeit, ihre Programme mit Ausländern zu füllen, die einen hervorragenden GMAT-Score haben. Um die Anzahl der Amerikaner künstlich hoch zu halten, werden Amerikaner auch mit geringeren GMAT-Scores zugelassen. Ich kann diese Einstellungspraxis zumin-

MBA  
Gate  
2002

GMAT: Stiff Competition

http://MBA-Gate.de

- Averages have been steadily increasing
  - Stanford in 1995: 680 NOW: 727
  - Columbia in 1991: 611 NOW: 705
  - INSEAD in 1998: 677 NOW: 692
- This reflects ever-increasing competition for a top MBA
- Underscores the importance of achieving the best score possible

Frankfurt, 24. November 2001



dest indirekt aus den Erfahrungen meiner Sprechstunden bestätigen: Die etwas schwächeren Studenten sind auffallend häufig Amerikaner.

Von einem Bonus für Ausländer kann man deshalb sicherlich nicht sprechen. Ich hatte das selbst allerdings auch angenommen, als ich mich beworben habe. Ich musste dann schnell feststellen, dass man im Zweifel vermutlich nicht mir, sondern eher den Amerikanern mit etwas Kulanz begegnen würde. Ein Ausländer muss sich dagegen uneingeschränkt dem starken, internationalen Wettbewerb stellen.

Teilweise gibt es auch Kappungen für bestimmte Länder. Berkeley fährt zum Beispiel die Praxis, nur eine bestimmte Anzahl von Asiaten in das Programm aufzunehmen. Das bedeutet natürlich, dass der Wettbewerb unter den Asiaten, die nach Berkeley wollen, stärker ist als der in anderen Ländern.

Als Deutscher hat man in der Tendenz zur Zeit vermutlich einen leichten Vorteil gegenüber einigen anderen Ausländern; wie gesagt: die Business Schools hätten sehr gerne mehr deutsche Teilnehmer. Das bedeutet allerdings nicht, dass man mit Samthandschuhen angefasst wird. Ich habe gerade eine Rückmeldung von einem ehemaligen Kursteilnehmer erhalten, der bei Columbia eine ansonsten sehr gute Bewerbung eingereicht hatte. Columbia hatte ihm mitgeteilt, dass 660 Punkte im GMAT nicht genug seien. Er solle den Test vielleicht noch einmal machen. Er hätte eine gute Chance bei einer Reapplication, wenn der Test Score dann stimme.

Es gibt natürlich auch Ausnahmen. Persönliche Kontakte sind sicherlich hilfreich. Aber wer hat die schon! Die Söhne von Helmut Kohl waren zum Beispiel am MIT; ich habe keine Ahnung, was die für Testergebnisse hatten. Die Kontakte zu der Schule müssen schon sehr gut sein, um eine bevorzugte Behandlung erreichen zu können.

Frage aus dem Auditorium:

*Kann man sich in ein Programm einkaufen?*

Wie viel wollen Sie anlegen? Es gibt tatsächlich einige Konstellationen und Vorgänge an den Business Schools, die etwas eigenartig sind und Anlass zu der Vermutung geben, dass man mit großzügigen, finanziellen Unterstützungen etwas erreichen kann.

Für den einzelnen, der ganz auf sich gestellt ist, ist das schwierig, es sei denn, man hat einen Vater, der zu einer größeren Spende bereit ist. So läuft es in den USA, wobei es sich um Größenordnungen handelt, die für kaum jemanden von uns attraktiv sein dürften. Firmen haben es sicherlich etwas leichter. Einflussreiche Konzerne können schon mal etwas für ihre Mitarbeiter tun.

Man kann ganz gut beobachten, dass größere Unternehmen bekannte Business Schools fördern, Gemeinschaftsprojekte starten und für ihre Mitarbeiter gewisse Vorteile herauschlagen. Ich möchte jetzt keine Namen nennen. Aber es gibt einen etwas herausstehenden Fall an einer US-Top-Schule, in deren MBA-Programm auffallend häufig Mitarbeiter eines größeren, deutschen Unternehmens in Erscheinung treten. Ihre Fellow Students (die mit Ihnen in der selben Klasse sitzen) sollen von deren Leistungen oder Qualifikationen häufig nicht übermäßig beeindruckt sein. Unter den übrigen, deutschen Teilnehmern soll diese Konstellation schon zu einer Art Standardwitz geworden sein.

### **3.4.7. Ablauf des Tests**

Der Test wird am Computer in einem Testzentrum abgenommen. In Deutschland gibt es vier permanente Testzentren: Berlin, München, Frankfurt und Hamburg. Anmelden muss man sich allerdings bei Sylvan Learning Systems in den Niederlanden. Man muss dort vorher anrufen. Es gibt also keine Möglichkeit, vorher direkt mit den deutschen Testzentren in Kontakt zu treten. Das können Sie überall nachlesen, auch auf der Webseite des GMAC (General Management Admissions Council), in dessen Auftrag ETS diesen Test durchführt.

Der GMAT besteht aus drei Sektionen: Einer Essay-Sektion und den beiden multiple choice Sektionen.

### **Die Essays**

Zunächst werden zwei Essays am Computer geschrieben. Dafür haben Sie eine Stunde Zeit. Diese Essays spielen eine etwas untergeordnete Rolle, weil die Ergebnisse nicht in den multiple choice Score eingehen, über den wir vorhin gesprochen haben (200 bis 800 Punkte).

Für die Essays gibt es einen separaten Score von null bis sechs Punkten. Null Punkte würde bedeuten, man hat in einer ande-

ren Sprache als Englisch geschrieben. Die tatsächliche Score Range ist zwei bis sechs. Die Business Schools interessieren sich nicht übermäßig für diese Essays. Wenn man sie allerdings nicht schreibt, ist der gesamte Test ungültig.

Trotz ihrer geringen Bedeutung sollten Sie die Essays nicht ganz vernachlässigen. Es sieht nicht sehr gut aus, wenn die Essays missraten sind. Man sollte versuchen, ein vernünftiges Ergebnis abzuliefern. Das wären zumindest vier von sechs Punkten. Und das ist nicht zu schwierig, wenn man sich die typischen Fragestellungen und erwarteten Lösungen vorher einmal ansieht und dann den Essay klar strukturiert.

Ganz interessant ist, dass die Essays mittlerweile nicht mehr von zwei Professoren korrigiert werden. Die Bewertung erfolgt nur noch von einem College-Professor und – bemerkenswerter Weise – einem Computer.

Wenn die beiden Bewertungen nicht weiter als einen Punkt auseinander liegen, ist der Mittelwert das Ergebnis. Der Computer scheint erstaunlich gut zu arbeiten, wodurch ETS sich eine Menge an Korrekturarbeiten sparen kann.

Den Computer überzeugen Sie natürlich weniger durch den Esprit und die Extravaganz Ihrer Ausführungen, sondern durch eine klare Struktur und die geschickte Verwendung bestimmter Schlüsselwörter, durch die Sie dem Computer diese Struktur ‚mitteilen‘. Die dahinter stehende Technik – ein neuronales Netzwerk – ist sehr interessant. In Fachzeitschriften für Informatiker findet man hin und wieder Artikel, die über die Entwicklung dieser Computer-Korrektur berichten.

Frage aus dem Auditorium:

*Ist es nicht ratsam, sich bei den Essays kaum zu verausgaben und dadurch Kraft zu sparen für den entscheidenden, anschließenden multiple choice Teil des GMAT?*

Wenn die Essays zu schlecht sind und mit null Punkten bewertet werden, gilt der gesamte Test als ungültig. ETS möchte dadurch gerade verhindern, dass sich ein paar ganz gewitzte Testteilnehmer in der ersten Stunde einfach entspannt zurücklehnen und Kräfte sammeln.

MBA Gate 2002	GMAT: Structure
http://MBA-Gate.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Computer-Adaptive Test (CAT)</li> <li>▼ Split into three sections               <ul style="list-style-type: none"> <li>—Analytical Writing Assessment (60 min. total)                   <ul style="list-style-type: none"> <li>¥ Analysis of an Argument (30 min.)</li> <li>¥ Analysis of an Issue (30 min.)</li> </ul> </li> <li>—Quantitative section (75 min.)</li> <li>—Verbal section (75 min.)</li> </ul> </li> </ul>
	Frankfurt, 24. November 2001

Sie sollten in jedem Fall zwei klar strukturierte Essays abliefern. Der Essay kann kurz gehalten werden, und Sie müssen auch nicht krampfhaft nach besonders ausgeklügelten, grammatikalischen Konstruktionen suchen. Faustformel: Keep it well-structured and simple. Wenn Sie sich diese Methode kurz angesehen und ein paar Mal geübt haben, dürfte sie das Schreiben der Essays im eigentlichen Test nicht übermäßig ermüden.

Damit kommen wir zu den beiden Sektionen des eigentlichen Multiple-choice-Tests. Die Reihenfolge ist nicht bestimmt. Es kann also entweder zunächst die quantitative Sektion oder die verbale Sektion kommen.

### Die quantitative Sektion

*Problem Solving:* Zwei Drittel der quantitativen Sektion besteht aus Problem Solving. Sie müssen mathematische Probleme lösen und jeweils die richtige unter fünf Antwortvarianten herausfinden.

*Data Sufficiency:* Das restliche Drittel sind Data-Sufficiency-Fragen. Dabei handelt es sich um ein etwas ungewöhnliches Konzept, mit dem man sich vorher gut vertraut machen sollte. Ich persönlich halte Data Sufficiency für etwas einfacher als Problem Solving, wenn man das hinter Data Sufficiency liegende Prinzip verstanden hat.

Der Vorteil ist, dass Sie die Lösung der gestellten Aufgabe nicht berechnen müssen. Es ist ‚nur‘ zu bestimmen, inwieweit vorgegebene Daten dazu ausreichen, eine vorgegebene, mathematische Aufgabenstellung zu lösen. Man muss herausfinden, ob die Aufgabe mit den vorgegebenen Fakten - mit einigen oder allen - gelöst werden könnte oder nicht. Wie der Name schon sagt: Die Fragen dieser Sektion zielen darauf ab, ob bestimmte ‚Data Pieces‘ ‚sufficient‘ sind, um ein vorgegebenes Problem zu lösen.

### Der Verbale Teil

Der verbale Teil besteht aus den Teilen Sentence Correction, Reading Comprehension und Critical Reasoning.

*Sentence Correction:* Fragen dieses Typs werden meistens als sehr schwierig empfunden. Ähnlich wie beim TOEFL muss aus fünf vorgegebenen Antwortvarianten die richtige Lösung herausgefunden werden. Allerdings muss man dabei nicht nur die grammatikalische Richtigkeit der Satzkonstruktion erkennen,

MBA Gate 2002	GMAT: Question Types
http://MBA-Gate.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Quantitative section               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Problem-solving (2/3 of total 37 questions)</li> <li>— Data Sufficiency (1/3)</li> </ul> </li> <li>▼ Verbal section               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Sentence Correction (1/3 of total 41 questions)</li> <li>— Reading Comprehension (1/3)</li> <li>— Critical Reasoning (1/3)</li> </ul> </li> </ul>
	<small>Frankfurt, 24. November 2001</small>

sondern darüber hinaus die Effizienz der Sprachverwendung beurteilen.

Diese Aufgaben haben es einigermaßen in sich. Sie sollen ja auch Native Speaker herausfordern. Das ist ETS gelungen: Die Amerikaner haben regelmäßig selbst erhebliche Probleme mit Sentence Correction.

*Reading Comprehension:* Bei Reading Comprehension bekommt man mehrere Texte von jeweils ca. 350 Wörtern Länge vorgelegt. Nach dem Lesen sind Fragen zu dem Inhalt des jeweiligen Textes zu beantworten. Zum Beispiel soll man eine geeignete Überschrift für den Text oder sein Kernthema bestimmen und die Aussagen des Autors interpretieren.

*Critical Reasoning:* Bei Critical Reasoning bekommen Sie kürzere Textpassagen vorgelegt, mit deren logischer Struktur Sie sich auseinandersetzen müssen. Man hat sich z.B. dazu zu äußern, welcher wissenschaftliche Fund eine bestimmte These belegen oder unterstützen könnte oder durch welche der vorgegebenen Aussagen eine im Text vorgegebene Behauptung geschwächt oder widerlegt werden könnte.

### **Adaptiver Test**

Ich möchte hier nicht zu detailliert auf den Inhalt und Ablauf des GMAT eingehen. Nur noch einige Hinweise: Der Test ist computer-adaptiv. Das bedeutet, wenn man Fragen richtig beantwortet, wählt der Computer zunehmend schwierigere Fragen aus, die bei richtiger Beantwortung mehr Punkte bringen als einfache Fragen. Im Gegenzug: Beantwortet man mehrere Fragen falsch, wird der Test (wieder) einfacher, wobei man mit einer einfacheren Frage auch weniger Punkte holen kann.

Das führt dazu, dass man den Test subjektiv immer als schwierig empfindet, da er sich durch die Computer-Anpassung ständig an der individuellen Leistungsgrenze bewegt.

Noch eine weitere, kurze Anmerkung zur GMAT Vorbereitung (detailliert zur Vorbereitung auf den GMAT wird nachher Marcel Liplijn eingehen). Sie sollten sich in jedem Fall den Official Guide von ETS bestellen, und zwar frühzeitig vor dem Test, weil Sie mit längeren Lieferzeiten rechnen müssen und der Guide im Buchhandel nicht mehr verfügbar ist. ETS hat sich gedacht: „Wir haben ja ein Monopol - wozu brauchen wir da noch Zwischenhändler?“

Der Official Guide ist deshalb nur noch über die Webseite von ETS bestellbar. Dort bekommt man auch gratis eine Download Software namens ‚Power Prep Software‘, die das echte Test-Interface widerspiegelt – das sollte man einmal gesehen haben.

Problematisch ist dabei, dass die Power Prep Software zwar das echte Test-Interface hat, allerdings nicht den tatsächlichen Schwierigkeitsgrad des GMAT erreicht. Der Test ist nicht so einfach, wie es die Power Prep Software und der Official Guide glauben machen können. Dadurch möchte ETS unter anderem sicherstellen, dass man sich nicht zu gut auf diesen Test vorbereiten kann; schließlich behauptet ETS, der GMAT sei ein nicht lernbarer, objektiver Test bestimmter, logischer Fähigkeiten.

Nehmend Sie sich genügend Zeit für die Vorbereitung. Viele Tipps und Tricks finden Sie nicht in Büchern. Daher empfehlen wir unseren GMAT Vorbereitungskurs speziell für Bewerber für die Top Programme und für Leute, die besonders im Mathe-Teil des Tests mit ein paar effektiven Short-Cuts Zeit gewinnen möchten. Sehr wichtig ist es auch, dass sie die entsprechenden Aufgaben in der Vorbereitung einfach üben. Genügend Praxis mit solchen Aufgaben ist der Schlüssel zum Erfolg.

Frage aus dem Auditorium:

*Wie verhält sich die Bedeutung des verbalen und des quantitativen Teils für die Ermittlung des Gesamtergebnisses?*

Grundsätzlich sind die Aufgaben in beiden Teilen des Tests gleich wichtig. Die Gewichtung der Antwort hängt von der Schwierigkeit der gestellten Frage ab; Stichwort: Computer-Adaption! Die sachliche Zuordnung der Frage zum verbalen oder quantitativen Teil spielt dagegen keine Rolle.

Kurz zum Verfahren: Wie wird der Gesamt-Score des GMAT berechnet? Anhand der Antworten, die sie im Test geben, werden sowohl die Punkte des verbalen und des quantitativen Teils als auch direkt das Gesamtergebnis des GMAT ermittelt. Zur Berechnung des Gesamtergebnisses werden also nicht die Teilergebnisse des verbalen und des quantitativen Teils gemittelt, sondern das Gesamtergebnis wird direkt über die Anzahl der richtig beantworteten Fragen bestimmt – unter Berücksichtigung des jeweiligen Schwierigkeitsgrades jeder Frage.

MBA Gate 2002	GMAT: Preparation
http://MBA-Gate.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Get Official Guide for GMAT Review</li> <li>▼ Download PowerPrep software from <a href="http://www.gmac.com">http://www.gmac.com</a></li> <li>▼ Plan your preparation               <ul style="list-style-type: none"> <li>—Allow sufficient time</li> <li>—Consider a prep course</li> <li>—Practice!</li> </ul> </li> </ul>
	Frankfurt, 24. November 2001

Ein sehr gutes Testergebnis können Sie keinesfalls erreichen, wenn sie nur in einem der beiden Teilgebiete eine gute bis sehr gute Punktzahl erzielen. Stellen Sie sich vor, Sie erreichen im verbalen Teil nur 50 Prozent; selbst wenn sie im mathematischen bei Teil 98 Prozent liegen sollten, wäre ihr Gesamtergebnis im GMAT wegen des schwächeren verbalen Teils nicht hervorragend.

Kurzum: sie müssen sich auf beide Teile des Tests, den verbalen und den quantitativen, gut vorbereiten. Anders ist das zum Beispiel im GRE, der für viele PhD-Programme erforderlich ist. Wenn Sie sich für ein rein mathematisch geprägtes Doktoranden-Programm bewerben, ist der quantitative Teil des GRE wichtiger als der verbale. Im GRE wird sogar nicht einmal ein Gesamtergebnis ausgegeben, sondern lediglich die Intelligenzstruktur aufgeschlüsselt in verbale und quantitative, logische Fähigkeiten.

Frage aus dem Auditorium:

*Wird nur die Gesamtpunktzahl im GMAT an die Business Schools übermittelt?*

Nein. Es werden mehrere Daten weitergegeben. Das Gesamtergebnis, das Prozentergebnis (zum Beispiel bei 750 Punkten: 99 Prozent; bei 630 Punkten: 80 Prozent), außerdem Sub-Scores des verbalen und des quantitativen Teils, jeweils auch mit Prozentzahlen; dazu kommen noch die Zahlen für das AWA (Analytical Writing Assessment) – es wird mitgeteilt wie der E-Grader (Computer) und wie der ‚Human Grader‘ bewertet haben; die vier Bewertungen für die beiden Essays werden anschließend gemittelt und es wird die bereits angesprochene Punktzahl von null bis sechs vergeben und den Schulen Ihrer Wahl mitgeteilt.

Frage aus dem Auditorium:

*Schauen die Schulen nur auf das Gesamtergebnis?*

Nein, die sehen sich meist alle Daten an. Grundsätzlich haben Sie aber Recht: In erster Linie interessieren sich die Business Schools für den Gesamt-Score des GMAT. Deshalb habe ich Ihnen die Statistiken über die Entwicklung der von Top Schulen



geforderten Ergebnisse gezeigt: Dort geht es immer um die Gesamtpunktzahl, nicht die Teilergebnisse.

Eine zu niedrige Gesamtpunktzahl werden Sie durch einen besonders guten Teil-Score in einer der beiden Sektionen des Tests meines Erachtens auch nicht ausgleichen können; denn dieses gute Ergebnis bei zu niedriger Gesamtpunktzahl würde ja bedeuten, dass Sie in dem anderen Teil viel zu niedrig liegen.

Die Schulen werden im Gegenteil darauf achten, dass im Fall einer genügenden Gesamtpunktzahl die Teilergebnisse ausgeglichen sind; schließlich sucht man nicht nach einseitig begabten Spezialisten, sondern nach Generalisten. Das ist ein weiterer Grund, den verbalen und den quantitativen Teil als gleichwertig zu behandeln.

Noch eines dazu: Wenn Sie sich bei einer Schule bewerben, die eine Punktzahl von 700 aufwärts verlangt, müssen Sie ohnehin in beiden Teilen des GMAT ganz oben dabei sein; Sie haben dann keinen nennenswerten Spielraum für Abweichungen der Teil-Scores. In dem Fall erübrigt sich die Frage, welches Ausmaß an Interesse die Schulen den Teil-Scores widmen.

Frage aus dem Auditorium:

*Genügt das vorläufige Ergebnis? Wenn ich dem GMAT am 28. Dezember ablege, kann ich mich dann mit diesem Ergebnis am 1. Januar bei der Business School bewerben?*

Das trifft grundsätzlich zu. Für Columbia kann ich zum Beispiel bestätigen, dass der Bewerbungsprozess beginnt, wenn alle Ergebnisse self-reported vorliegen. Es genügt also, wenn sie ihr vorläufiges Ergebnis dem Admissions Office zifaxen. Später, wenn Sie angenommen worden sind, wird anhand des Originals kontrolliert, ob dieses Ergebnis tatsächlich richtig war.

### **3.5. Essays**

Damit kommen wir zu den Essays, auf die ich nur kurz eingehen möchte (siehe näher dazu den Vortrag von Cliff Hinrichs von Manhattan Edit).



Die Essays sind neben dem GMAT ebenfalls ein sehr wichtiger Bestandteil der Bewerbung. Die Business Schools verlangen in der Regel drei bis sieben Essays zu Themen wie:

- ☐ Warum möchten Sie den MBA erwerben?
- ☐ Warum in unserem Programm ?
- ☐ Warum zum jetzigen Zeitpunkt?
- ☐ Was sind Ihre Stärken und Schwächen?
- ☐ Was waren ihre größten Erfolge oder Misserfolge und was haben Sie daraus gelernt?

Es ist recht schwierig, hervorstechende und überzeugende Antworten auf solche Fragen zu formulieren. Für die Antworten sollten Sie sich sehr viel Zeit nehmen, um sicherzustellen, dass Sie sich hier richtig präsentieren. Stellen Sie gut recherchiert dar, warum Sie sich gerade für dieses MBA-Programm entschieden haben, und warum gerade zum jetzigen Zeitpunkt.

Die Essay-Fragen der verschiedenen Schulen sind größtenteils deckungsgleich. Es kommt aber sehr schlecht an, wenn sie sich bei Stanford bewerben, sich in ihrem Essay aber noch die Formulierung findet: „Ich möchte nach Wharton, weil...“. Eine Selbstverständlichkeit, aber es kommt recht häufig vor.

Man sollte so gut wie möglich versuchen, die Antworten auf die Essay-Fragen auf die jeweilige Business School zuzuschneiden. Die Business Schools haben unterschiedliche Schwerpunkte – das können Sie in den Essay-Antworten berücksichtigen. In einer Bewerbung für Stanford können Sie herausstellen, wodurch Sie unternehmerischen Geist bewiesen haben; für Wharton oder Columbia könnten Sie Ihr Interesse für Finanzen ansprechen.

Romane dürfen Sie nicht schreiben! Viele wird das erleichtern; für andere ist es ein Horror; je nach Redseligkeit. Es ist jedenfalls so: Die meisten Schulen limitieren die Länge der Essays. Wie dieses Limit ausfällt, hängt unter anderem davon ab, wie viele Essay-Fragen gestellt werden. Stanford zum Beispiel ist bekannt dafür, nur zwei Essays zu verlangen – die dürfen dann allerdings seitenlang ausfallen. Bei anderen Schulen sollten in der Regel nicht mehr als 100 oder 200 Wörter pro Essay geschrieben werden. Wer diese Grenze zu deutlich überschreitet, fliegt häufig direkt aus dem Bewerbungsverfahren.

MBA Gate 2002	Essays
http://MBA-Gate.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ An important opportunity to stand out from other applicants with similar profiles               <ul style="list-style-type: none"> <li>—Often the deciding factor in admissions decisions</li> </ul> </li> <li>▼ Typically 3-7 essays on the following topics               <ul style="list-style-type: none"> <li>—Why an MBA? Why our program? Why now?</li> <li>—Strengths/Weaknesses</li> <li>—Professional/Personal Achievements</li> </ul> </li> </ul>
	Frankfurt, 24. November 2001

### 3.6. Recommendations

Ein weiterer, wichtiger Bestandteil der Bewerbung sind Recommendations. Dieses Verfahren ist in Deutschland nicht so bekannt wie im englischen Sprachraum.

#### 3.6.1. Auswahl der Recommender

In der Regel sollte jemand, mit dem man beruflich zu tun hatte, bestätigen, worin er die Stärken des Bewerbers sieht und warum er ihn für geeignet hält, das MBA-Programm der Schule zu besuchen. Nach Möglichkeit sollte das ein Vorgesetzter oder Arbeitgeber für Sie machen.

Es ist meistens effektiver, jemanden zu finden, der einen wirklich persönlich kennt, als jemanden, der nur einen großen Namen hat – zumindest wenn deutlich wird, dass der Träger des großen Namens das Schreiben vermutlich nur kurz zur Unterschrift vorgelegt bekommen hat und wenn anzunehmen ist, dass er den Namen des Bewerbers bei einem eventuellen Rückruf der Schule nicht wieder erkennen würde. Es ist also nicht unbedingt anzustreben, dass Jürgen Schrempp die Recommendation persönlich unterschreibt.

Um einen Vorgesetzten sollte es sich wie gesagt aber nach Möglichkeit handeln; er sollte außerdem eine gewisse Begeisterung für den Bewerber aufbringen, und er sollte genügend Zeit in das Empfehlungsschreiben investieren können, um ein überzeugendes und gut formuliertes Produkt zu schaffen. Zumindest im deutschsprachigen Raum ist es sicherlich in aller Regel hilfreich, einen eigenen Vorschlag zu unterbreiten.

Meistens muss man drei Empfehlungsschreiben vorlegen, von denen eines akademischen sein kann. In den USA wird auf akademische Empfehlungsschreiben nicht so viel Wert gelegt wie in Europa, wo man ja mehr Zeit an den Universitäten verbringt. Akademische Empfehlungsschreiben sind in den USA eher ungewöhnlich.

Von drei Empfehlungsschreiben kann aber in jedem Fall eines akademisch sein. Sind nur zwei Empfehlungsschreiben gefordert, sollte man vermeiden, nur ein Arbeitgeberschreiben vorzulegen, sondern besser ganz auf die akademischen Schreiben verzichten. Im Zweifelsfall kann man natürlich einfach eine dritte – akademische – Referenz beibringen, auch wenn nur zwei gefordert sind.

MBA Gate 2002	Recommendations
http://MBA-Gate.de	<p>▼ Generally professional, from someone who:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—Has worked closely with you over time</li> <li>—Preferably senior to you</li> <li>—Is impressed with your competence</li> <li>—Has the time and ability to articulate well on your behalf</li> </ul> <p>▼ Academic</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—Usually appropriate only if requested</li> <li>—More common in Europe</li> </ul> <p style="text-align: right; font-size: small;">Frankfurt, 24. November 2001</p>

### 3.6.2. Inhalt

Die Recommendation soll ihre beruflichen und allgemeinen Stärken beschreiben. Und zwar in einer Form, die Ihre Eignung für ein MBA-Programm erkennen lässt. Es genügt also nicht, wenn jemand Ihren Lebensinhalt als introvertierter Schildkröten-sammler umfassend und nicht ohne Begeisterung würdigt, solange nicht deutlich wird, warum die beschriebenen Eigenschaften Sie in besonderem Maße als Manager qualifizieren.

Die Business Schools suchen nach Bewerbern, die als Persönlichkeit insgesamt interessant sind. Die Empfehlungsschreiben können eine gute Möglichkeit sein, auf Aktivitäten hinzuweisen, die sie interessanter machen können. Wenn Sie zum Beispiel einen Lebensmittel-Transport in bedürftige Gebiete organisiert oder sonstige außer-universitäre Eigeninitiative entfaltet haben, die eine Würdigung in einem Empfehlungsschreiben wert ist, sollten Sie darüber nachdenken, ob es jemanden gibt, der Ihnen für diese Tätigkeit eine Referenz schreiben kann.

Die Recommendation sollte sehr positiv geschrieben sein. Viele von ihnen werden wissen, wie enthusiastisch solche Dinge in Amerika angegangen werden. Dort wird der Bewerber in den meisten Fällen in den Himmel gelobt:

- ❑ *„...such a great guy. One of the best I have ever seen.“*
- ❑ *„Without his support our company would have been liquidated already years ago.“*
- ❑ *„I owe him my life; if he wants he can marry my wife!“*

Halten wir einmal die typischen Formulierungen deutscher Arbeitszeugnisse dagegen:

- ❑ *„Er kam und verrichtete seine Arbeit, und zwar ganz überwiegend zu unserer vollsten Zufriedenheit...“*

Es ist klar, dass die bloße Übersetzung solcher verhaltenen, deutschen Schulterklopper nicht dazu geeignet sein wird, mit den amerikanischen Jubelschreiben mithalten. Man sollte sich also nicht zu schade dafür sein, sich bei diesen Gelegenheiten mal so richtig abzufeiern und mit Lob zu überhäufen – natürlich im Rahmen dessen, was man unterschrieben bekommen kann.

### 3.7. Stimmige Bewerbung

Wichtig ist, dass die einzelnen Bestandteile der Bewerbung ein stimmiges Bild ergeben. Es wird in der Regel eher kontraproduktiv sein, wenn in den Empfehlungsschreiben ganz andere Merkmale und Charakteristika als ihre wesentlichen Eigenschaften herausgestellt werden, als Sie es in den Essay-Antworten behauptet hatten – zumindest wenn diese verschiedenen Eigenschaften sich nicht stimmig ergänzen. Nehmen wir einmal an, Sie beschreiben in Ihrem Essay etwas unbescheiden einige Situationen, in denen die unglaubliche Energie, die Sie als charismatischer und viriler Machertyp verströmen, Ihre Mitarbeiter in Schwung gebracht habe; Sie hätten förmlich das energetische Leuchten in deren Augen gesehen, sobald Sie nur den Konferenzraum betreten haben. Leider lobt ihr Chef dann in der Recommendation emphatisch – aber auch ausschließlich – Ihre stets gelassene und souveräne Ausstrahlung, die vor allem in Krisenzeiten angenehm beruhigend auf Ihre Kollegen gewirkt hätte. Da lacht natürlich das Herz jedes Admission Officers, der gerade mal wieder Lust darauf verspürt, jemanden im Interview zu zerpfücken!

Frage aus dem Auditorium:

*Müssen die Empfehlungsschreiben unbedingt auf den jeweiligen Formblättern der verschiedenen Business Schools geschrieben werden?*

Das ist zu empfehlen. Sie können natürlich auch eine universell verwendbare Recommendation entwerfen, die dann allerdings zumindest vier Mal unterschrieben werden muss, wenn Sie sich bei vier Business Schools bewerben.

Das hätte aber den Nachteil, dass Sie den Eindruck erwecken: Ich habe mich bei sehr vielen Schulen beworben und möchte deshalb meinen Recommendern nicht zumuten, alle Formblätter der Schulen auszufüllen.

Es ist natürlich nicht illegitim, sich bei vielen Schulen zu bewerben. Im Gegenteil: Bei den momentanen Zulassungsquoten wird man geradezu dazu genötigt. Es wirkt aber ungeschickt, diesen Umstand herauszustellen, indem man die Formblätter nicht verwendet.

Es sieht anders aus, wenn das Empfehlungsschreiben von jemandem kommt, von dem allgemein bekannt ist, dass seine Zeit mit Gold kaum aufzuwiegen ist. Von solchen Leuten kann man nicht unbedingt erwarten, dass sie sich die Zeit nehmen, die Formblätter auszufüllen.

### 3.8. Interviews

Der letzte Teil der Bewerbung sind die Interviews. Interviews sind in der Regel nicht verpflichtend, sondern werden als Option angeboten. Immer mehr Business Schools machen davon Gebrauch.

#### 3.8.1. Vorteile

Wir werden häufig gefragt, ob man die Möglichkeit eines optionalen Interviews wahrnehmen soll. Meiner Meinung nach sollte man die Gelegenheit eines Interviews beim Schopfe packen. Das Interview ist eine sehr gute Chance, über eine persönliche Komponente gleichwertigen Mitbewerbern davonzuziehen. Für das Interview können Sie den Campus der Business School besuchen. Damit demonstrieren Sie ein besonders starkes Interesse an dieser Schule. Das wird sicherlich positiv aufgenommen.

Sie können das Interview auch mit einem Alumnus (Absolvent) der Business School in Deutschland führen; diese Möglichkeit wird übrigens auch auf den MBA-Messen angeboten, die zur Zeit zwei Mal jährlich in Deutschland stattfinden. Die Atmosphäre auf einer MBA-Messe wird ein entspanntes Interview aber nur selten erlauben.

Das Interview mit einem Alumnus hat einiges für sich: Man kann auf die lokalen Besonderheiten eingehen. Ein Alumnus Ihrer Wunsch-Universität, der in ihrer Umgebung lebt, könnte außerdem als lokaler Ansprechpartner für den weiteren Verlauf der Bewerbung dienen. Er kann sie unter anderem auch weiteren Alumni in ihrer Umgebung vorstellen. Dadurch kann man wertvolle Kontakte knüpfen, Informationen über die Schule erhalten und eventuell bereits berufliche Perspektiven in Deutschland erörtern oder sogar eröffnet bekommen - die Alumni arbeiten oft in guten Unternehmen, die auch für Sie in Frage kommen können.

MBA Gate 2002	Interviews
http://MBA-Gate.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Interviewers can be admissions officers, alumni in your home country, or (occasionally) faculty</li> <li>▼ Prepare as if it were an important job interview</li> <li>▼ Chemistry is volatile, so you must insure yourself by preparing well</li> <li>▼ Be able to speak very well in these areas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>—Why you want to do an MBA generally</li> <li>—What interests you about the particular program</li> <li>—Your career evolution and professional achievements</li> <li>—Your interests outside work</li> </ul> </li> </ul>

Frankfurt, 24. November 2001

Bevorzugt sollten Sie das Interview in Deutschland daher mit einem Alumnus führen. Vor allem, wenn Sie das Interview auf einer Messe anpeilen, ist es aber auch möglich, dass der Interviewende zum Lehrkörper der Universität gehört. Das muss nicht schlecht sein. Ich würde aber aus den genannten Gründen lieber versuchen, an einen Alumnus zu geraten.

### **3.8.2. Ablauf**

Die Interviews laufen sehr unterschiedlich ab, und es ist schwierig, gute Informationen über den Verlauf der Interviews zu bekommen. Auf der Webseite von MBA Gate (<http://MBA-Gate.de/>) sollen entsprechende Erfahrungsberichte bereitgestellt werden.

Ich habe gehört, dass zum Beispiel die London Business School Stressinterviews führt: „Erklären Sie bitte noch einmal ganz genau: Warum gerade unsere Business School?! Mich überzeugt das bisher noch nicht!“. Das ist sicherlich ein weiterer Vorteil von Alumni – die sind in der Regel recht freundlich und werden kaum ein richtig hartes Interview führen.

Wichtig ist vor allem, dass die Chemie mit dem Interviewenden stimmt. Um das zu erreichen, sollten Sie möglichst einen entspannten und souveränen Eindruck machen. Wenn das der Fall ist, gehen die Interviews meistens gut aus.

Eine gute Bekannte von mir hat für Columbia interviewt und meinte, wenn der Bewerber sich normal benommen habe, dann habe er ihre Empfehlung schon so gut wie in der Tasche gehabt. Viele kommen sehr aufgelöst in diese Interviews und machen einen schlechten Eindruck – die fangen sofort an zu schwitzen und zu zittern, wenn das Interview beginnt. Eine sympathisch vorgeführte Hilflosigkeit mag Mutterinstinkte wecken. Sie taugt aber nicht als Strategie, um in eine Business School zu gelangen.

Wenn man es schafft, das zu vermeiden und sich vernünftig zu präsentieren, dürfte man keine allzu großen Probleme mit dem Interview haben. Es wird ja auch nicht jeder interviewt, sondern in der Regel nur in die engere Auswahl gezogene Bewerber – anders natürlich auf einer MBA-Messe.

### **3.8.3. Vorbereitung**

Wer weiß, dass er Probleme mit solchen Situationen hat und zu Stressreaktionen neigt, kann ein Interview ja vorher mit einem

Bekannten trocken proben, um seine Nervosität für das eigentliche Interview zu mindern. Ich denke, die meisten sollten dennoch versuchen, ein Interview zu bekommen. Für einen MBA führt ohnehin kein Weg daran vorbei, sich anderen zu präsentieren. Die ersten Jobinterviews auf dem Campus Ihrer Business School kommen auch meist schneller als Sie denken. Je früher Sie sich da durchquälen, desto besser!

Wichtig ist: Wenn Sie sich mehrfach beworben haben, sollten Sie sich vor dem Interview noch einmal die Essays ansehen, die Sie für diese Schule geschrieben haben. Sie müssen schon damit rechnen, dass der Interviewende Ihre Essays gelesen und in frischer Erinnerung hat, und es sollte natürlich vermieden werden, dass Sie sich im Gespräch dann zu deren Inhalten in Widerspruch setzen.

Die Interessen, die sie an den jeweiligen Programmen der Business School haben, werden sie in der Regel in den Essays erwähnt haben. Dieses Wissen sollten Sie präsent haben, genauso wie einige Namen der Professoren der Universität. Vielleicht können Sie auch darauf hinweisen, dass sie zum Beispiel den einen oder anderen Business Week Artikel eines Professors der Business School gelesen haben und es sich sehr interessant vorstellen, von diesem Professor erklärt zu bekommen wie XY genau funktioniert.

Sie sollten ohne großes Zögern Auskunft über einige Themen geben können, wie zum Beispiel:

- ☐ warum sie zu diesem Zeitpunkt den MBA anstreben
- ☐ was sie bisher beruflich erreicht haben
- ☐ wo Sie sich beruflich in 5 Jahren sehen (möglichst konkrete Vorstellung)
- ☐ was sie sich von dem MBA versprechen
- ☐ was ihre Stärken und Schwächen sind
- ☐ was Sie außerhalb des beruflichen Bereichs interessiert?

Die Frage nach Interessen außerhalb des beruflichen Bereichs kann darauf abzielen, ob sie eine Bereicherung für das kulturelle Umfeld der Universität sein werden. Die Universitäten unterhalten zum Beispiel sehr viele Clubs. Diese Clubs dienen zunächst mal ganz profan dem Zweck, dass man möglichst



viele Vice-Präsidenten-Posten einrichten kann, mit denen die Leute dann ihren Lebenslauf aufpeppen können.

Die Ausrichtung der Clubs kann aber auch inhaltlich durchaus interessant sein: Wine-testing clubs, Gourmet Clubs, Sailing Clubs etc – ansprechende Betätigungsfelder! Und die Schulen suchen nach Leuten, die in der Lage sind, interessante Events zu organisieren.

### 3.9. Gewichtung der Bewerbungsbestandteile

Hier sehen Sie noch einmal unsere subjektive Rangfolge der einzelnen Elemente der MBA-Bewerbung.

An erster Stelle steht der GMAT, den sehr viele Schulen als Prestigewert betrachten, insbesondere die Top Schulen. Außerdem können die Schulen den GMAT als einzige objektive Vergleichsbasis aller internationalen Studenten nutzen. Wie hoch der GMAT sein muss, um bei einer guten Schule angenommen zu werden, kann man nicht genau bestimmen. Im mittleren Bereich der Sechshunderter sollte das Ergebnis für eine Top Ten Schule aber zumindest liegen.

An zweiter Stelle stehen die Essays. Das Gute daran ist, dass sie das Ergebnis im GMAT und die Qualität ihrer Essays vergleichsweise kurzfristig während des Bewerbungsverfahrens durch entsprechende Vorbereitung verbessern können.

An dritter Stelle steht die Berufserfahrung, an vierter die Recommendations; anschließend kommt das ‚Undergraduate Degree‘ – ihr vorheriges Studium; an letzter Stelle schließlich rangiert der TOEFL.

Die Gewichtung des Interviews hängt sehr stark von der jeweiligen Schule ab. Es kann durchaus eine sehr große Bedeutung haben.

### 3.10. Zeitlicher Ablauf

Zur zeitlichen Planung der Bewerbung: Es hat sich bewährt, schon sehr frühzeitig mit den Vorbereitungen für die Bewerbung zu beginnen – als ideal empfehlen wir 15 Monate vor dem Start des MBA-Programms.

Uns ist klar, dass die wenigsten sich bereits zu einem so frühen Zeitpunkt hinsetzen möchten, um hoch motiviert mit Ihrer Bewerbung zu beginnen.

MBA Gate 2002	Applying: Factor Ranking
http://MBA-Gate.de	1 —GMAT 2 —Essays 3 —Work experience 4 —Recommendations 5 —Undergraduate degree 6 —TOEFL  Interview (importance depends on the program)
	Frankfurt, 24. November 2001

Es hat aber große Vorteile, eine Bewerbung frühzeitig einzureichen. Die Schulen warten in der Regel eine bestimmte Zeit ab, zum Beispiel ein Quartal, sichten dann die bis dahin eingegangenen Bewerbungen und fällen Zulassungsentscheidungen.

Im ersten Durchgang werden in der Regel deutlich mehr Bewerber zugelassen als in den anschließenden Durchgängen. Im letzten Abschnitt ist es sogar sehr unwahrscheinlich, noch zugelassen zu werden. Das gilt für viele Programme. Der Grund ist, dass die Universitäten sich die besten Studenten sichern und ihre Programme füllen wollen. Die Schulen werden also ungern sehr lange warten, um den Großteil der Zulassungsentscheidungen zu treffen.

Wenn ein guter Bewerber sich zu spät bewirbt, wird ihm eventuell angeboten, in einem späteren Durchgang anzufangen. Mehr wird er nicht erreichen können. Wenn man die erste, hochschulinterne Deadline nicht einhalten kann, sollte man zumindest versuchen, die Bewerbung bis zur zweiten Deadline einzureichen.

Wenn Sie 15 Monate vor Programmbeginn mit der Bewerbung beginnen, sollten Sie sich zunächst über die Beweggründe für das Studium klar werden, sich auf den GMAT und den TOEFL vorbereiten und die Personen ansprechen, die Ihnen Empfehlungsschreiben ausstellen können.

Sehr empfehlenswert ist es, sich je nach Möglichkeit die Wunsch-Universitäten anzusehen. Marcel hat mich zum Beispiel in New York besucht, als er sich Columbia und Wharton angeschaut hat. Er wird dazu später mehr sagen.

Mit den Essays sollte man auch schon sehr frühzeitig anfangen, weil man sich zu diesen Fragen viele Gedanken machen muss. Die Thematik muss ein wenig sacken, und man wird die Essays eventuell mehrfach umschreiben. Es kommt sehr oft vor, dass man ein Essay schreibt, zwei Wochen liegen lässt, sich den Text dann wieder ansieht und sich fragt: „Wer zum Henker hat diesen Mist zusammengedichtet?!“ Das ist halb so wild, wenn sie noch die Zeit haben, die Essays zu überarbeiten. Ungünstig dagegen wäre es, wenn Sie die Essays so spät geschrieben haben, dass diese erste Version bereits direkt an die Business School geschickt worden ist.

MBA Gate 2002	Applying: Timeline
http://MBA-Gate.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Ideal: begin 15 months prior to program start date</li> <li>▼ Consider why you want an MBA, what you want to get out of it and research suitable programs</li> <li>▼ Prepare for and take GMAT (and TOEFL)</li> <li>▼ Approach suitable recommenders</li> <li>▼ Visit the schools in which you are most interested</li> <li>▼ Begin drafting application essays</li> <li>▼ Apply in the first two possible admission rounds</li> </ul>
	Frankfurt, 24. November 2001

## Schlusswort

Damit bin ich am Ende meines Vortrags angekommen. Ich hoffe, diese Informationen waren hilfreich für Sie, und ich würde mich freuen, wenn ich Sie motivieren und dazu ermutigen konnte, sich bei einer renommierten Business School zu bewerben. Was ich über die Bewerbung gesagt habe, gilt natürlich nicht nur bei Top Schulen. Je besser die Bewerbung, desto besser in der Regel die Business School, die Sie akzeptieren wird – es muss selbstverständlich nicht unbedingt eine Top 20 Schule sein.

Im Anschluss werden Marcel Liplijn und Cliff Hinrichs noch über Ihre Erfahrungen mit der Bewerbung an Top Schulen berichten. Marcel wird auf seine GMAT Vorbereitung zu sprechen kommen. Cliff wird schwerpunktmäßig darüber sprechen, wie man gute Essays und Recommendations erstellt. Beide haben im Bewerbungsverfahren Interviews mit Alumni geführt und werden die Vorbereitung der Interviews und deren Ablauf beschreiben.

Ich bedanke mich fürs Zuhören und wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Suche nach Ihrem Wunsch-MBA-Programm und bei der Bewerbung. Sollten Sie noch Fragen haben, erreichen Sie mich und mein Team am besten unter der E-Mail Adresse <info@review.de>. Auf unserer Webseite <<http://www.review.de>> erhalten Sie auch noch weitere Informationen zum GMAT und den von uns angebotenen Vorbereitungskursen.

MBA Gate 2002	Information Updates
<a href="http://MBA-Gate.de">http://MBA-Gate.de</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Visit <a href="http://MBA-Gate.de">http://MBA-Gate.de</a> for an online summary of MBA Gate 2002, frequent updates and important MBA applicant news from our editorial team</li> <li>▼ Good luck in finding your personal best MBA program and all the best for your application!</li> <li>▼ Thanks for attending MBA Gate 2002 and have a safe trip home!</li> </ul>
	Frankfurt, 24. November 2001