

Peter Navarro

Das Wissen der Top-MBAs

Die besten Konzepte der Spitzen-MBA-Schulen
der Welt für den Einsatz in der Praxis

Kapitel 2

Ein Gesamtüberblick über das MBA-Curriculum

Sowohl im täglichen Leben als auch im Beruf hat es sich für mich stets bewährt, zunächst einmal den Wald genau anzusehen, bevor ich mich den einzelnen Bäumen widme. Das genau ist unser Ansatz in diesem Buch. Wir beginnen mit einem Gesamtüberblick über das MBA-Curriculum. Sodann erläutern wir in den folgenden Kapiteln und mit Hilfe einiger Top-Business-Professoren die Bereiche im Einzelnen.

Die „Rahmenkonzeption“ – „Conceptual Framework“

Wir schauen uns zu Beginn die Liste der MBA-Kernfächer in der *Rahmenkonzeption* in Tabelle 2-1 genau an. Die Idee eines Rahmenkonzeptes ist eines der wichtigsten Lernhilfsmittel, das Sie an der Business School kennenlernen werden.

Dieses hier zeigt einen Überblick über das Kerncurriculum der Top-50-MBA-Schulen in den USA. Die zugrunde liegenden Daten entstammen einer genauen Analyse der Curricula der Akademien, die in Tabelle 2-2 aufgelistet sind.

Die linke Spalte von Tabelle 2-1 gruppiert die einzelnen Kurse in fünf einzelne – jedoch miteinander in Wechselbeziehung stehende – Kategorien. Diese sind „Strategie und Taktik“, „MBA-Grundlagen – das Handwerkszeug“, „Der funktionale MBA“, „Organisationslehre und Leadership“ so-

wie „Politik und rechtliche Rahmenbedingungen“. Die rechte Spalte enthält einen Prozentsatz pro Kurs, der angibt, wie viele der Top-50-MBA-Schulen diesen Kurs in ihrem Kernprogramm anbieten. Zwei Punkte sind daran recht interessant. Erstens fällt auf, dass es nur zwei Fächer gibt, die die 100-Prozent-Marke erreichen, also an jeder Schule unterrichtet werden. Zweitens mögen Sie sich über das Auftauchen – oder Fehlen – des einen oder anderen Fachs wundern.

	Kategorien und Kurse	Prozentsatz der Top-50-Schulen, die diesen Kurs verlangen
	Strategie und Taktik <ul style="list-style-type: none"> • Managementstrategie • Makroökonomie 	92% 66%
	MBA-Grundlagen – das „Handwerkszeug“ <ul style="list-style-type: none"> • Quantitative Analyse • Statistik, Entscheidungstheorie und -modelle • BWL 	94% 92%
	Der funktionale MBA <ul style="list-style-type: none"> • Operations Management • Marketing • Buchhaltung • Innerbetriebliches Rechnungswesen • Corporate Finance • IT 	96% 100% 98% 66% 100% 50%
	Organisationslehre und Leadership <ul style="list-style-type: none"> • Organisationsentwicklung und Leadership • Personalmanagement 	90% 28%
	Politik und rechtliche Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaft und Politik • Unternehmensethik 	28% 40%

Quelle: zusammengestellt durch Darlene Carver nach einer Interneterhebung der Top-50-MBA-Schulen

Tabelle 2-1 Das Kern-MBA-Curriculum an den Top-50-US-Business-Schulen



1. Harvard University
2. University of Pennsylvania (Wharton)
3. Stanford University
4. University of Chicago
5. Northwestern University (Kellogg)
6. MIT (Sloan)
7. Columbia University
8. Dartmouth College (Tuck)
9. University of Michigan
10. Duke University

11. New York University
12. University of Virginia
13. University of California, Berkeley
14. Cornell University
15. Yale University
16. University of California, Los Angeles
17. Carnegie Mellon University
18. Emory University
19. University of North Carolina
20. University of Southern California
21. Ohio State University
22. Washington University
23. Indiana University
24. University of Texas, Austin
25. University of Illinois, Urbana-Champaign
26. University of Maryland
27. Purdue University
28. Michigan State University
29. Georgetown University
30. University of Washington

31. Arizona State University
32. University of Minnesota
33. Pennsylvania State
34. Rice University
35. University of Rochester
36. Vanderbilt University
37. University of Wisconsin, Madison
38. Boston University
39. University of Iowa
40. Brigham Young University
41. Southern Methodist
42. Wake Forest
43. Notre Dame
44. Babson College
45. University of California, Irvine
46. University of Pittsburgh
47. College of William and Mary
48. Georgia Tech
49. University of Arizona
50. University of Georgia

Quelle: Zusammenstellung aus den jährlichen Rankings der Zeitschriften *Business Week*, *Financial Times* und *U.S. News & World Report*

Tabelle 2-2 Die Top-50-Business-Schulen der USA

Zum Beispiel erstaunt es, dass in der Post-Enron-Ära, in der zeitweise das gesamte Wirtschaftsleben von Skandalen nur so überflutet erschien, nur weniger als die Hälfte aller MBA-Schmieden das Fach Unternehmensethik verlangen. Ebenso verwunderlich erscheint in einer zunehmend globalisierten Wirtschaft, in der Bewegungen des Wirtschaftskreislaufs, Inflationsausschläge und Währungsschwankungen enorme Auswirkungen auf das Geschäft haben können, dass ein ganzes Drittel der MBA-Schulen Makroökonomie nicht zum Pflichtfach erhoben hat.

Letztendlich lässt sich dazu sagen, dass es kein MBA-Programm von der Stange als solches gibt, sondern dass erhebliche inhaltliche Unterschiede zwischen den einzelnen Schulen bestehen. Wenn Sie also vertieftes Interesse für bestimmte Fächer haben, ist es ratsam, sich genau die Schwerpunkte einer jeden einzelnen Akademie anzusehen. Nichtsdestoweniger wollen wir nun unser Rahmenkonzept einsetzen, um uns die einzelnen Kategorien und Fachrichtungen näher anzuschauen.

Strategie und Taktik

Die erste Kategorie, mit der wir uns beschäftigen wollen, ist Strategie und Taktik. Sie enthält das, was ich gern als die zwei „Schach-Großmeister-Kurse“ bezeichne: *Managementstrategie* und die bereits erwähnte *Makroökonomie*.

Managementstrategie lehrt Sie sowohl das „Wie“ als auch das „Warum“ der großen Entscheidungen, vor die sich jedes Unternehmen gestellt sieht – vom Markteintritt und der Marktpositionierung über die Produktdiversifizierung bis zu Mergers & Acquisitions. Auf komplementäre Art und Weise beschäftigt sich die Makroökonomie mit dem Timing nicht nur dieser strategischen, sondern auch der taktischen und operativen Entscheidungen des Unternehmens, von der Produktion und den Lagerbeständen bis zur Formulierung der Marketingbotschaft.

Nehmen Sie zum Beispiel ein Team aus Managern, das in der Lage ist, makroökonomische Vorhersagen einzusetzen, um einen eintretenden Abschwung im Wirtschaftszyklus exakter vorherzusagen. Dieses Team wird damit beginnen, seine Produktion herunterzufahren und Lagerbestände zu verringern, während die Konkurrenz noch aufstockt. Es kann auch sein Unternehmen rechtzeitig „zusammenstutzen“, indem es zeitiger Personal freisetzt, selbst während Konkurrenten noch Mitarbeiter zu Höchstgehältern einstellen. Ein solches Team wird auch kein aggressives Kapitalexpansionsprogramm zu einer Zeit starten, in der der Cashflow bald zu sinken beginnt und die Kapitalkosten am höchsten sind.

Merken Sie sich, dass an den meisten Business Schools die Strategie- und Managementkurse am Ende, etwa im zweiten Jahr, abgehalten werden, sozusagen als Abschluss für das gesamte Programm. Einerseits ist das sicherlich sinnvoll. Andererseits werde ich Ihnen in diesem Buch die beiden Fächer zu Anfang vorstellen. Der Grund ist, dass ich – wie schon oben dargestellt – lieber beim Wald anfangen und dann zu den Bäumen wechseln – vom großen Überblick zu den Einzelheiten.

MBA-Grundlagen – Das Handwerkszeug

Die zweite Kategorie enthält zwei Grundlagenkurse, die Sie als Handwerkszeug gut gebrauchen können: *Quantitative Analyse* und *Betriebswirtschaftslehre*. Das Kennzeichen dieser integrativen Kurse ist es, dass sie uns mit einem Satz an Konzepten, Fertigkeiten und, ja, auch Werkzeugen versehen, die wir anwenden und über die herkömmlichen Fächergrenzen hinweg für taktische und strategische Entscheidungen des Unternehmen einsetzen können.

Wenn Sie zum Beispiel etwas über quantitative Analyse und Entscheidungstheorie lernen, werden Sie sehen, dass man beides überall im Unternehmen anwenden kann. Supply Chain Manager können lineare Programmiermodelle einsetzen, um die Effizienz von Produktion und Distribution zu erhöhen, während die Marketingleute Regressionsanalysen einsetzen, um die Höhe der Ausgaben für ihre nächste Beförderung zu ermitteln.

Ebenso werden Sie wie jeder andere Manager auch, der sich mit Grundbegriffen der BWL wie Grenzkosten, Preiselastizität und Opportunitätskosten beschäftigt, schnell verstehen, wie gut derartige Handwerkzeug strategisch, taktisch oder funktional einzusetzen ist.

Der funktionale MBA

Die dritte Kategorie beschäftigt sich mit dem funktionalen Teil des MBAs, lange Zeit der Standardteil des herkömmlichen MBA-Curricula. Sie enthält die Kurse der operativen Disziplinen Corporate Finance und Buchhaltung bis zu Operations Management und Marketing.

In diesen Fächern des MBAs werden Sie die Fähigkeit erwerben, die finanziellen Mittel für die Kapitalausstattung und finanziellen Aktivitäten Ihres Unternehmens aufzutreiben und zu managen. Sie lernen, wie Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen produzieren, vertreiben und vermarkten und schließlich verkaufen. Sie werden auch lernen, wie Sie

Ihre Einnahmen, Kosten und Gewinne ordentlich ermitteln – sowohl für externe Zwecke und das Finanzamt (Buchhaltung) als auch für die interne Entscheidungsfindung (über das betriebliche Rechnungswesen).

Organisationslehre und Leadership

Die vierte Kategorie beinhaltet die Kurse, die sich mit Fragen der Verhaltensdynamik in Organisationen und Leadership („*organizational behavior and leadership*“) sowie des Personalmanagements* befassen. Im Verlaufe dieser Abschnitte lernen Sie, inwiefern und wieso das Management eines erfolgreichen Unternehmens eine „Teamsportart“ ist. Sie erfahren ebenfalls, warum selbst die beste Strategie, die ein Unternehmen verfolgen mag, schließlich fehlschlägt, wenn es für die Umsetzung seiner Strategie strukturell schlecht organisiert ist oder erhebliche Personalprobleme hat.

Politik und rechtliche Rahmenbedingungen

In der letzten Kategorie schließlich finden sich mehrere Einheiten, die von den Top-Schulen nur relativ spärlich angeboten werden. Sie beschäftigen sich auf die eine oder andere Art alle mit der Frage eines effektiven Managements im Blick auf das weitere politische und rechtliche Umfeld. Kurse in diesem Bereich heißen entweder *Der gesetzliche Rahmen für Unternehmen, Ethik und unternehmerische Verantwortung, Unternehmen und Wirtschaftsrecht* oder auch einfach nur *Ethik*. Interessant ist in diesem Zusammenhang: Obwohl die Regierung in der Lage ist, Ihrem Unternehmen mehr Schaden zuzufügen als zehn Wettbewerber zusammen, werden diese Fächer von vielen Business-Schulen vernachlässigt.

Aufgrund ihres nur spärlichen Angebots als Kernfach des MBAs und auch aufgrund von Platzbeschränkungen kann ich bedauerlicherweise kein Kapitel mit einem dieser Kurs im Buch aufnehmen. Ich hoffe aber sehr, dass die Dekane der Top-50-Business-Akademien dereinst die Wichtigkeit dieser Fächer erkennen mögen und sie in den Kanon der Pflichtkurse für den MBA aufnehmen.

* 60 Prozent der Top-50-Schulen erfordern auch Business-Kommunikation als Kernfach, viele andere jedoch bieten dies nur als halbes Fach oder Workshop an. Aus diesem Grund gehen wir in diesem Buch darauf nicht näher ein.