

# MBA im Mittelstand kein Fremdwort mehr

Neue Programme wapp-  
nen für eine Karriere im  
Mittelstand. Einige sind  
regional verankert,  
andere international aus-  
gerichtet. Einen Mittel-  
standsbezug haben alle.

Spätestens seitdem Bachelor- und Master-Degrees das Diplom aus den Bewerbungsmappen verdrängen, ist auch der MBA im Mittelstand kein Fremdwort mehr. Ganz im Gegenteil ergab eine aktuelle Befragung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. unter 680 Personalleitern, dass für eine Karriere im Top-Management von mittelständischen Unternehmen ein deutsches Hochschulstudium mit MBA-Studium das erfolgversprechendste Karrieresprungbrett ist. Fast gleichauf rangiert der ausländische Hochschulabschluss plus MBA. Deutlich weniger attraktiv gelten im Mittelstand der Hochschulabschluss mit Promotion im Ausland und der reine Hochschulabschluss im Ausland.

Bei genauerem Hinsehen überraschen die Befragungsergebnisse wenig. Denn Führungskräfte im Mittelstand benötigen in den schlanken Strukturen breite und praktische Fachlichkeit, die sich mit persönlicher Führungskompetenz, Durchsetzungsvermögen sowie der Fähigkeit, das Potential in anderen zu entdecken und zu nutzen, paart.

Je größer das mittelständische Unternehmen ist, desto mehr ist die MBA-Expertise gefragt. Bei einer Exportquote, die auch im hochspezialisierten Mittelstand häufig nicht unter 50 Prozent liegt, kommt ein hoher Bedarf an internationalen Qualifikationen hinzu. Die verspricht ein MBA-Programm mehr als jede andere Form der Weiterbildung.

geboten offenbar. Große Unterschiede finden sich hingegen in der internationalen Ausprägung der Programme und der Intensität der Partnerschaften.

Einen echten Mittelstandsbezug in ihren Programmen haben die Fachhochschule für Wirtschaft Berlin FHW mit dem MBA Entrepreneurship, die FH Deggendorf mit dem MBA Unternehmensgründung, -führung und -nachfolge, die Fachhochschule des Mittelstands (FHM) Bielefeld mit dem MBA Unternehmensführung in der mittelständischen Wirtschaft sowie die Steinbeis-Hochschule Berlin mit dem MBA in Entrepreneurial Management. Während sich das Studium an der FHW Berlin durch Fallstudien aus Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern und einer Auslandsexkursion an die amerikanische Wichita State University differenziert, punktet die FH Deggendorf mit einer Unterrichtsdauer von nur rund 13 Monaten und einer ungefähr viermonatigen Masterarbeit zu einer Problemstellung aus dem eigenen betrieblichen Umfeld. Die FHM Bielefeld startet ihr Programm bereits zum fünften Mal mit unlängst bei Gabler publizierten realen Fallstudien und einer Exkursion ins eigene Mittelstandsinstitut nach China. Das Steinbeis-Programm setzt auf Projektarbeit; jeder Studierende bearbeitet ein aktuelles Projekt aus seinem Unternehmen.

Bezug zu mittelständischen Herausforderungen haben zudem MBA-Programme der TU München (Innovation and Business Creation), der Hochschule Pforzheim (Unternehmensentwicklung) und der FOM. Das FOM-Programm fokussiert auf umfassendes Management-Knowhow mit Internationalisierung, während in Pforzheim unter anderem auch Betriebsnachfolge oder Auftritt in der Öffentlichkeit auf dem Programm stehen. Das einjährige Studium an der TU München kombiniert einzigartig klassische MBA-Fächer mit dem Gründeralltag und bildet den Geschäftsprozess von der Geschäftsidee bis zur Finanzierung ab.

*FAZ vom 15. 10. 08, Verlagsbeilage*

Umgekehrt gewinnt aber auch die mittelständische Wirtschaft zunehmend an Attraktivität für MBA-Absolventen. Denn diese suchen Aufgaben, in denen sie ihr MBA-Wissen nutzen können. Kleine, schnell agierende Organisationen haben noch großen Raum für den Einsatz von General-Management-Kompetenz. Dass damit die Zeiten, in denen nur Investmentbanken und internationale Unternehmensberatungen MBA-Absolventen rekrutieren, endgültig der Vergangenheit angehören, haben nun bereits schon seit einigen Jahren die Hochschulanbieter von MBA-Programmen erkannt. Die Anpassung des Angebots, das sich von spezialisierten Master-Programmen abkehrt und sich hin zu General-Management-Programmen, in denen soziale und persönliche Kompetenzen eine große Rolle spielen, wendet, ist die Folge. Einige dieser Programme bereiten dabei explizit auf die Chefrolle im mittelständischen Unternehmen vor.

Den speziellen Anforderungen der mittelständischen Wirtschaft in Betriebsführung, Marketing und Personalwesen wird der überwiegende Teil dieser Programme gerecht – durch ein effizientes Studienmodell: Fast alle Programme werden als Executive MBA, also berufsbegleitend, angeboten. Die Laufzeit des Studiums liegt bei maximal zwei Jahren, häufig auch deutlich darunter. Besonders mittelstandsrelevante Fächerkombinationen, die Führungs-, Kommunikations- und Cross-Culture-Aspekte deutlich akzentuieren, und mittelstandserfahrene Dozenten zeichnen ebenfalls die Angebote aus. Oft wird auch ein regionaler Bezug, etwa durch lokale Unternehmenskooperationen, in den An-

Jedes MBA-Angebot für den Mittelstand trifft immer auf ein sehr spezielles Nachfrageprofil – und zwar sowohl auf der Seite der (potentiellen) Studierenden als auch auf der Seite der rekrutierenden Unternehmen.

Der MBA-Kandidat kommt in der Regel in mindestens einer der folgenden Rollen in ein Programm: als angestellter Mitarbeiter, der nach einer umfassenden Qualifikation für Führungsprozesse im Unternehmen und damit nach einer Förderung seiner eigenen Karriere sucht, als (Mit-)Eigentümer eines mittelständischen Betriebes, der sich Impulse für Innovationen und Wachstum oder für die Professionalisierung der eigenen Geschäftsprozesse verspricht oder als Unternehmensgründer, der im MBA-Programm Hilfe für den Aufbau und die Führung seines eigenen Unternehmens erwartet.

Das rekrutierende Unternehmen hat erkannt, dass aktuellstes Managementwissen mit internationaler Orientierung zu einem wichtigen Erfolgsfaktor geworden ist. Es entscheidet meist situativ nach dem momentanen Engpassfaktor der Unternehmensentwicklung für oder gegen die spezielle Kompetenz eines Bewerbers.

Für die Hochschulen und ihre Programme bedeutet dies, sich permanent den sich wandelnden Anforderungen zu stellen und die Qualität des Angebots zu überprüfen. Denn diese entscheidet nicht allein über die Zahl der Studierenden, sondern zudem über den Erfolg von Absolventen und Unternehmen.

Prof. Dr. VOLKER WITTEBERG ist Professor an der Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld und leitet das Institut für den Mittelstand in Lippe in Detmold.