

Ein Konzept zur Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen an wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten

Alfred Kieser
Hans-Ulrich Küpper

Das Diplomstudium in Betriebswirtschaftslehre (BWL) an den Universitäten gehört zu den „harten“ Numerus-clausus(Nc)-Fächern. Auf Grund des hohen Auslastungsgrads weist es äußerst ungünstige Betreuungsrelationen auf, steht aber unter einem zunehmenden internationalen Wettbewerb. Deshalb hat sich eine Arbeitsgruppe der großen BWL-Fakultäten mit der Frage auseinander gesetzt, ob die Einführung eines gestuften Bachelor- (BA) und Masterstudiums (MA) zu einer wesentlichen Strukturverbesserung führen könnte. Der Beitrag untersucht zuerst die Struktur, die Chancen und die Probleme der gegenwärtigen Studiengänge in BWL. Auf dieser Basis werden Prinzipien für die Gestaltung universitärer BA- und MA-Studiengänge aufgestellt und das Konzept der Struktur eines betriebswirtschaftlichen BA- und MA-Studiums ausgearbeitet. Nach Auffassung der Arbeitsgruppe spricht eine Reihe von Argumenten dafür, dass dieses den bisherigen Diplomstudiengang ersetzen sollte.

- 1 **Universitäre Ausbildung in Betriebswirtschaftslehre und Arbeitsmarkt im nationalen und internationalen Kontext**
- 1.1 **Betriebswirtschaftliche Ausbildungsgänge in Deutschland**

Die Ausbildung in Betriebswirtschaftslehre war an den deutschsprachigen Universitäten nach dem Zweiten Weltkrieg ursprünglich auf fünf bis sechs Semester angelegt. Sie ist erst in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts auf acht Semester (einschließlich oder ggf. plus Prüfungssemester) ausgelegt worden. In dieser Zeit wurde sie auch an den meisten Universitäten eingeführt. Zugleich wurden die ursprünglichen Wirtschaftshochschulen wie Mannheim oder Wien durch die Aufnahme nichtwirtschaftswissenschaftlicher Fächer zu Universitäten ausgebaut.

Die Nachfrage nach BWL-Absolventen ist in den Jahren nach 1970 deutlich angestiegen. Dies hat die Einführung eines allgemeinen Numerus clausus nach sich gezogen, der seit Mitte der 90er Jahre für ganz Deutschland gültig ist.

Nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit¹ gab es im Wintersemester 1998/99 beinahe 242.000 Studierende in den wirtschaftswissenschaftlichen Fächern an den Hochschulen (Universitäten und Fachhochschulen). Diese verteilten sich wie folgt:

- Betriebswirtschaftslehre: 57 %
- Ökonomie/Wirtschaftswissenschaften: 32 %
- Volkswirtschaftslehre (VWL): 9 %
- Wirtschaftspädagogik: 2 %

Die Zahl der Studierenden stabilisierte sich in BWL zwischen 1993 und 1996 bei nicht ganz 138.000 und ging danach leicht zurück. In VWL ist die Entwicklung ebenfalls leicht rückläufig. Die Zahl der Absolventen hat sich in den letzten 12 Jahren in den wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen etwa verdoppelt. Für die nächsten Jahre wird mit einer etwa gleichbleibenden Zahl von ca. 26.000 Absolventen pro Jahr gerechnet.

Zu der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an Universitäten trat der Ausbau der Fachhochschulen, an denen die Betriebswirtschaft zu einem wichtigen und intensiv nachgefragten Studiengang wurde. Nach 1972 wurde zudem mit dem Stuttgarter Abiturientenmodell der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie (VWA) in Zusammenarbeit mit mehreren großen Firmen als Keimzelle der Berufsakademie eine weitere Ausbildungsform in diesem Feld geschaffen, die ursprünglich ausdrücklich als Alternative zum Universitätsstudium angelegt war. Durch den Aufbau der Berufsakademien in Baden-Württemberg und ihre – zum Teil modifizierte – Übernahme in anderen Bundesländern entstand eine dritte Institution mit einem betriebswirtschaftlichen Studium, die einen wesentlichen Anteil der BWL-Ausbildung übernahm. Zum Beispiel verteilen sich die BWL-Absolventen in Baden-Württemberg 1999 wie folgt:

- Universitätsabsolventen: 535 (= 12 %)
- Fachhochschulabsolventen: 1.510 (= 34 %)
- Berufsakademieabsolventen: 2.401 (= 54 %)

Als weiteres Modell können die integrierten Studiengänge an den Gesamthochschulen genannt werden. Dabei hat sich gezeigt, dass die kürzeren (D1)-Studiengänge gegenüber den gängigen universitären Studiengängen einen wesentlich geringeren Zuspruch erhielten. Einerseits wählten die Studierenden in hohem Maße den längeren Studien-

¹ Bundesanstalt für Arbeit: Arbeitsmarkt-Information für qualifizierte Fach- und Führungskräfte, Wirtschaftswissenschaftlerinnen und Wirtschaftswissenschaftler, Arbeitsmarkt-Information 6/2000, Bonn 2000

gang oder wechselten in diesen über. Andererseits war ein Bestreben der Fachhochschullehrer bzw. B-Professoren an Gesamthochschulen zu erkennen, nach Möglichkeit im universitären Studiengang tätig zu sein und den kürzeren Studiengang nicht besonders zu fördern.

Wesentliche Unterschiede zwischen dem BWL-Studium an Universitäten und dem BWL-Studium an Fachhochschulen sowie Berufsakademien betreffen:

- die stärkere Theorieorientierung an Universitäten,
- den stärkeren Praxisbezug an Fachhochschulen und Berufsakademien, der in den Praxissemestern bzw. den Praxismonaten am sichtbarsten zum Ausdruck kommt,
- die Voraussetzung wissenschaftlicher Qualifikation durch Habilitation bzw. entsprechende Leistungen für Universitätslehrer und einer mehrjährigen Praxistätigkeit für Fachhochschullehrer,
- die deutlich höhere faktische Studiendauer an Universitäten,
- völlig unterschiedliche Curricularnormwerte (CNW) mit den daraus folgenden Betreuungsrelationen, die an den Universitäten zumindest im Grundstudium zu Massenveranstaltungen mit bis zu 1.000 Teilnehmern führen und eine individuelle Betreuung ausschließen.

1.2 Situation der Absolventen auf dem Arbeitsmarkt

Trotz eines intensiven Ausbaus des Fachs Betriebswirtschaftslehre an Universitäten, Fachhochschulen² und Berufsakademien³ treffen seine Absolventen im Unterschied zu vielen anderen Fächern bis heute auf relativ gute Beschäftigungsmöglichkeiten. Gegenwärtig sind in Deutschland rund 555.000 Wirtschaftswissenschaftler (ohne Wirtschaftspädagogen) erwerbstätig⁴. Davon sind 432.000 Betriebswirte, die sich fast gleich stark (215.000 zu 217.000) in Universitäts- und Fachhochschulabsolventen aufteilen.

Obwohl viele jüngere Wirtschaftswissenschaftler im Berufsleben stehen und daher aus Altersgründen ein geringer Ersatzbedarf besteht, schätzt die Bundesanstalt für Arbeit die Beschäftigungschancen für Wirtschaftswissenschaftler weiter gut ein. So sind in den vergangenen Jahren deutlich mehr Stellen für diese auf den Markt gekommen. Der Bestand an offenen Stellen hat für Wirtschaftswissenschaftler 1997 um 40 %, 1998 um

² Fachbezeichnung dort in der Regel: Betriebswirtschaft

³ Fachbezeichnung dort in der Regel: Wirtschaft

⁴ Bundesanstalt für Arbeit, a.a.O., S. 8

25 % und 1999 um 6 % zugenommen, während die Bewerberzahl zurückging. Nach Auffassung der Bundesanstalt⁵ ist der Schluss begründet, „dass sich der Arbeitsmarkt aus der Sicht von Wirtschaftsakademikern derzeit und in naher Zukunft weiter positiv entwickeln wird.“ Sie spricht von einem Arbeitsmarkt im Aufwind und betrachtet das BWL-Studium an Universitäten und Fachhochschulen als „eine der akademischen Ausbildungen..., die vielfältigste berufliche Möglichkeiten eröffnet.“⁶ Volkswirte mit betriebswirtschaftlichen Studienschwerpunkten haben ebenfalls recht gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt.⁷

Dies spricht für eine grundsätzliche Akzeptanz der Studiengänge am Arbeitsmarkt. Dabei spielt jedoch mit, dass die Anforderungen an kaufmännische Arbeitsplätze in den vergangenen Jahrzehnten gestiegen sind und heute diplomierte Absolventen Arbeitsplätze einnehmen, für die früher eine einfachere kaufmännische Ausbildung ausreichte. Ihr Tätigkeitsgebiet hat sich „zunehmend auch auf Fachaufgaben außerhalb der Führungsebene ausgeweitet.“⁸ Dementsprechend kommt es, auch in mittelständischen Unternehmen, zu einer Veränderung der Qualifikationsanforderungen an das Personal, indem bisher von Praktikern wahrgenommene Aufgaben auf Akademiker übertragen werden.

1.3 Vergleich der Akzeptanz von Fachhochschul- und Universitätsabsolventen auf dem Arbeitsmarkt

Aus der Akzeptanz auf dem Arbeitsmarkt kann jedoch nicht unmittelbar auf die spezifische Attraktivität des Universitätsdiploms geschlossen werden. Vielmehr ist zu beobachten, dass in der Praxis in hohem Maße die Absolventen von Universitäten mit denjenigen von Fachhochschulen und Berufsakademien konkurrieren. Wegen ihrer unmittelbaren Einsetzbarkeit in der Praxis, ihren im Studium geschaffenen Beziehungen zur Praxis und der daraus folgenden individuellen Bekanntheit bei einzelnen Firmen gibt es zahlreiche Fälle, in denen Fachhochschul- bzw. Berufsakademieabsolventen den Universitätsabsolventen vorgezogen werden. Deshalb wäre der Schluss irreführend, dass in der Praxis ein überwiegender Bedarf an Universitätsabsolventen mit einem mindestens achtsemestrigen Studium bestünde.

Die Bundesanstalt für Arbeit unterscheidet in den oben zitierten Daten nicht zwischen den Hochschultypen. Sie weist darauf hin, dass sich „beim Vergleich zwischen Diplom-

⁵ Ebd., S. 9

⁶ Ebd., S. 10

⁷ Ebd., S. 25

⁸ Ebd., S. 10

Kaufleuten (Universitätsabschluss) und Diplom-Betriebswirten (Fachhochschulabschluss) im Hinblick auf ihren Brancheneinsatz ... neben zunehmenden Parallelen auch einige Unterschiede" ergeben⁹. So sind Kredit- und Versicherungswirtschaft und die Gebietskörperschaften bevorzugte Berufsfelder für Fachhochschulabsolventen, während Universitätsabsolventen in der Rechts- und Wirtschaftsberatung bzw. -prüfung sowie im Handel einen Vorsprung haben. Die Bundesanstalt meint aber, dass sich diese Einschätzung durch erweiterte Studienangebote und andere Abschlüsse ändern kann. Hinsichtlich der funktionalen Schwerpunkte verwischen die Grenzen zunehmend, nur in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen sowie Interne Revision überwiegen Fachhochschulabsolventen.

In Bezug auf die Beschäftigungschancen hat sich das Fachhochschulstudium als vorteilhafter erwiesen. „Von 1993 bis 1997 verlief ... der Anstieg der Arbeitslosigkeit bei Betriebswirten mit Fachhochschulausbildung relativ moderat, während er bei Volks- und Betriebswirten mit Universitätsausbildung deutlich intensiver war.“¹⁰

Beim Vergleich der Chancen von Fachhochschul- und Universitätsabsolventen in Wirtschaftswissenschaften kommt die Bundesanstalt für Arbeit zu folgendem Schluss: „Die Frage nach dem jeweiligen Hochschultyp stellt sich vor allem für Betriebswirte. Im Verlauf der letzten Jahre hat sich allerdings herausgestellt, dass die angestrebten Positionen besonders für Berufsanfänger zunehmend für beide Abschlussarten ausgeschrieben wurden. Es gibt allerdings Hinweise, dass Universitätsabsolventen in den oberen Managementpositionen, insbesondere in Großbetrieben, häufiger anzutreffen sind als Fachhochschulabsolventen.“¹¹

Diese Analyse bestätigt damit die Hypothese, dass die guten Chancen auf dem Arbeitsmarkt nicht auf das formal acht-, in Wirklichkeit durchschnittlich fast 12-semesterige Universitätsstudium beschränkt sind. Sie gibt vielmehr deutliche Hinweise, dass die Dauer des Studiums nicht bestimmend für die Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt ist. Wird ein sechssemestriges universitäres Bachelorstudium in BWL auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarkts ausgerichtet, dürften daher seine Absolventen auf diesem gute Chancen besitzen und auf Grund der geringeren Kosten für verkürzte Studienzeiten – für Studierende und Hochschulträger – in der Breite besser für den Arbeitsmarkt geeignet sein.

⁹ Ebd., S. 14

¹⁰ Ebd., S. 29

¹¹ Ebd., S. 39

In der Praxis besteht zuerst ein Bedarf an Absolventen, die eine fundierte Ausbildung in Allgemeiner Betriebswirtschaftslehre besitzen und in vielen Feldern einsetzbar sind. Eine weitergehende Spezialisierung erfolgt dann erst im Rahmen ihrer Entwicklung in der Praxis. Durch eine Ausbildung mit gutem theoretischem und methodischem Fundament wird hierfür die Basis gelegt. Zudem mahnt die Wirtschaft seit langem an, dass die Hochschulabsolventen in zu hohem Alter in die Praxis kommen. Die Absolventen eines universitären Bachelorstudiums würden dann jünger auf den Arbeitsmarkt gelangen als Fachhochschulabsolventen mit einer achtsemestrigen Ausbildung. Auch die breite theoretische Fundierung und die kurze Studiendauer eines universitären Bachelorstudiums würden diesen Absolventen Vorteile gegenüber Fachhochschulabsolventen mit achtsemestrigem Studium auf dem Arbeitsmarkt verschaffen. Aus all diesen Gesichtspunkten ergibt sich, dass die Absolventen eines universitären Bachelorstudiums in BWL mit guten Chancen auf dem Arbeitsmarkt rechnen können.

Die Absolventen von Fachhochschulen werden häufig pauschal als stärker „praxisorientiert“ charakterisiert und die Absolventen von Universitäten als stärker „theorieorientiert“, wobei ein Gegensatz zwischen Theorie- und Praxisorientierung impliziert wird. Kritiker einer Einführung von BA-Studiengängen an Universitäten schließen aus einer solchen Positionierung von Studiengängen an Fachhochschulen und Universitäten auf schlechtere Chancen von universitären BA-Absolventen auf dem Arbeitsmarkt. Unseres Erachtens gibt es einen solchen Konflikt zwischen Theorie- und Praxisorientierung nicht. Im Grunde ist nichts so praktisch wie eine gute Theorie. Wer nur „best practices“ (ein Schlagwort, das Unternehmensberater gerne verwenden) gelernt hat, ist oft ziemlich ratlos, wenn er sich neuen Bedingungen gegenüber sieht, in denen die alten Praktiken nicht mehr funktionieren. Wer geeignete Theorien beherrscht, ist in solchen Situationen meist in der Lage, neue Lösungen zu generieren. Selbstverständlich ist bei der Vermittlung von Theorien immer auch deren Anwendung in der Praxis mit zu behandeln. Es wird eine wichtige Aufgabe der Universitäten sein, dem Vorurteil, dass Theorieorientierung mit Praxisferne gleichzusetzen sei, wirksam entgegen zu treten.

Die Chancen der Absolventen von universitären BA-Studiengängen auf dem Arbeitsmarkt hängen auch davon ab, dass eine deutliche Schwelle zum Masterstudium besteht und nicht – wie in den bisherigen Kurzstudiengängen z. B. an den Gesamthochschulen sowie der Universität Augsburg ohne entsprechende Qualifikationsanforderungen – nach wenigen weiteren Semestern ein volles Diplom erworben werden kann. Die Praxis hat auch Bedarf an hochqualifizierten Absolventen mit einer vertieft wissenschaftlichen und spezialisierten Ausbildung, wie sie in MA-Studiengängen erbracht werden kann. Dieser

ist jedoch nicht so groß wie der Bedarf an Bachelorabsolventen. Die Ausbildung in MA-Studiengängen zielt insbesondere auf die oberen Führungs- und Managementpositionen, freie Berufe sowie den wissenschaftlichen Nachwuchs in den Hochschulen und der Wirtschaft.

1.4 Probleme der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an Hochschulen

Die Praxis übt schon seit längerer Zeit heftig Kritik an der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an Universitäten und Fachhochschulen. Insbesondere kritisiert sie,¹²

- dass die effektiven Studienzeiten zu lang und, als Folge davon, die Absolventen zu alt seien;
- dass Schlüsselqualifikationen nicht in ausreichendem Maße vermittelt würden und
- dass der Praxisbezug des Studiums nicht ausreichend sei.

Im Vergleich der BWL-Absolventen von Universitäten und Fachhochschulen heben die Praktiker den stärkeren Praxisbezug von FH-Absolventen lobend hervor, kritisieren aber deren theoretisch-analytische Defizite. Bei den Absolventen von Universitäten ist es gerade umgekehrt: Deren Stärken werden im theoretisch-analytischen Denkvermögen gesehen, ihre Schwächen im noch weniger stark ausgeprägten Praxisbezug.

Kritik an der universitären Ausbildung wird jedoch nicht nur von Praktikern, sie wird auch von Studierenden geübt. Die Studierenden geben dem Studium z. T. relativ schlechte Noten. Eine Auswertung des Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)¹³ (Abb. 1) deutet darauf hin, dass das Studierendenurteil mit der Betreuungsrelation (Studierende pro Professor) zusammenhängt.

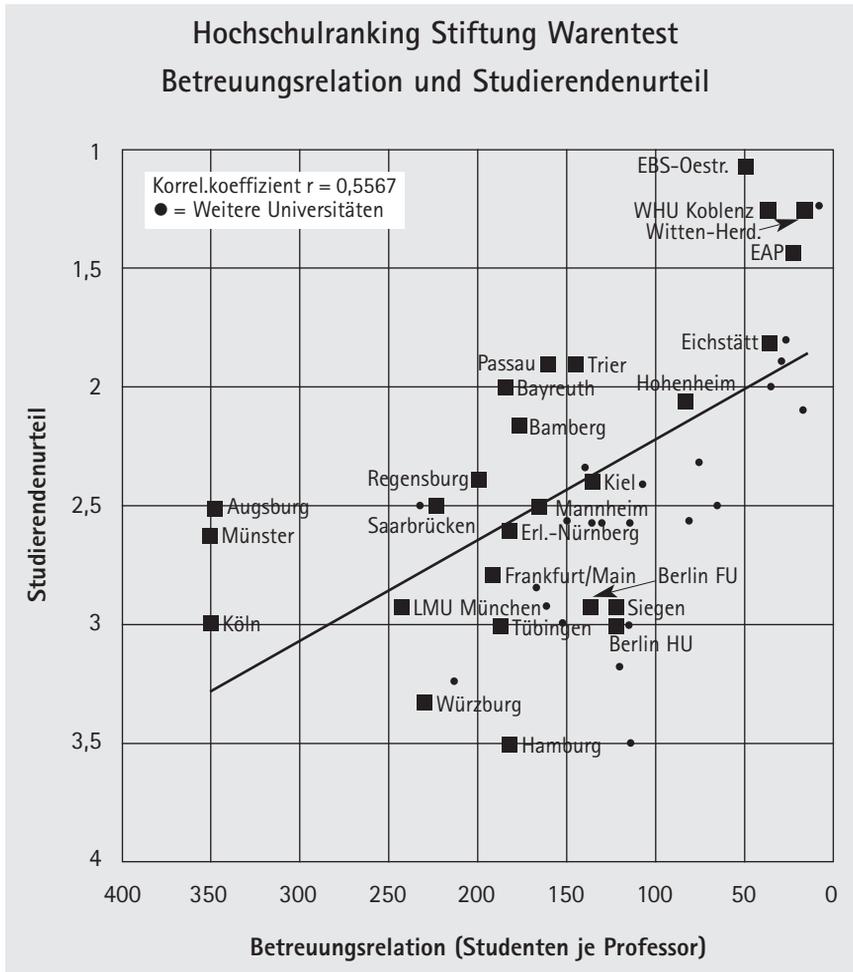
Darüber hinaus befindet sich das Beschäftigungssystem gegenwärtig in einem tiefgreifenden Wandlungsprozess, der ebenfalls Anlass gibt, über die Angemessenheit der derzeitigen betriebswirtschaftlichen Studiengänge nachzudenken. Als Ursachen dieses Wandels sind v. a. die folgenden Faktoren auszumachen:

- der sich beschleunigende technische Fortschritt (z. B. Informationstechnik, Bio- und Gentechnik),

¹² z. B. *Konegen-Grenier, Ch.; List, J.*: Die Anforderungen der Wirtschaft an das BWL-Studium. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln, Bd. 188, 1993.

¹³ Die Daten wurden der Erhebung von Stiftung Warentest und Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) entnommen, deren wichtigste Ergebnisse in Stern Spezial Campus und Karriere 2001, S. 104 ff., erneut veröffentlicht wurden. Vgl. Stiftung Warentest, test SPEZIAL, Mai 1998.

Abb. 1: Korrelation zwischen Betreuungsrelation und Studierendurteil
 (Quelle: Errechnet nach Stiftung Warentest. test SPEZIAL, Studienführer Chemie und Wirtschafts-
 wissenschaft, S. 84ff.).



- die abnehmende „Halbwertszeit des Wissens“ („Wissensexplosion“),
- die Globalisierung der Wirtschaft,
- gravierende Änderungen der Beschäftigungsverhältnisse und die zunehmende Bedeutung der Eigeninitiative der Beschäftigten bzw. der nach einer Beschäftigung Suchenden zur Weiterbildung.

Die Wissensexpllosion hat zur Folge, dass der Weiterbildungsbedarf von Beschäftigten und nach Beschäftigung Suchenden zunimmt. Zu dem steigenden Weiterbildungsbedarf trägt auch bei, dass sich Arbeitsverhältnisse gravierend ändern. Personalabbau und Outsourcing-Programme erhöhen das Beschäftigungsrisiko, nicht nur für gering Qualifizierte, und bedingen eine höhere Bereitschaft der Beschäftigten, sich auf neue Aufgaben einzustellen. Nicht nur zu der von den jeweiligen Arbeitgebern geforderten Weiterbildung müssen die Beschäftigten bereit sein, sie müssen sich durch Eigeninitiative zur Weiterbildung Entwicklungsmöglichkeiten im jeweiligen Unternehmen, aber auch über dessen Grenzen hinaus erschließen. Die zunehmende Dezentralisierung, die Forcierung des „internen Unternehmertums“, verbreitert die Aufgabenspektren bei deutlich höherer Verantwortung. Insbesondere für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie sich auf häufige Wechsel ihrer Aufgaben, sei es in Form anspruchsvoller Projekte oder als Folge der Versetzung in andere Bereiche, einstellen müssen.

Auf die Globalisierung sind die Absolventen traditioneller betriebswirtschaftlicher Studiengänge insoweit schlecht vorbereitet, als diese Abschlüsse (Diplome) international nicht kompatibel sind. Und weil sie nicht kompatibel sind, tauchen deutsche universitäre Studiengänge der BWL in keinem internationalen Ranking auf.

Wenn Ausländer darüber hinaus die universitäre Ausbildung in Deutschland einer näheren Überprüfung unterziehen, sind sie in aller Regel entsetzt über die schlechten Studienbedingungen (bis zu 1.000 Studierende in Vorlesungen des Grundstudiums) und über die langen Studienzeiten. So ist in einem Artikel des höchst einflussreichen Wall Street Journal vom 26.2.2001 u. a. zu lesen:

„Only 16 % of Germans had finished a university degree in 1998, compared with 33 % of Americans and 35 % of Britons, according to the Organization for Economic Co-operation and Development. Those who finish a German college degree, the equivalent of a master's in the U.S., average 28 years of age. Many are older. There is almost no private spending on education, and the German government spends less per capita than those of other industrialized countries do. University budgets and curricula are subject to strict state regulation. Universities can't pick their students and students can't pick their universities. Slots are centrally allocated. Some fields require good high-school grades, but most have few entry criteria. And among those who pursue post-graduate work, many leave. Germany has lost roughly 14 % of its Ph.D.-holders to the U.S. The U.S., in contrast, is importing post-docs; more than 50 % are foreigners.“

Die mangelhafte Kompatibilität der deutschen betriebswirtschaftlichen Diplomstudiengänge mit internationalen Studiengängen verhindert in vielen Fällen ein Studium deut-

scher Studierender im Ausland und ein Studium von Ausländern an deutschen Universitäten. Ohne einen Abschluss, der einem BA-Abschluss vergleichbar ist, haben beispielsweise deutsche Austauschstudierende Schwierigkeiten, Kurse in MBA-Studiengängen an US-Universitäten zu belegen. Potenzielle ausländische Studienbewerber bekommen an deutschen Universitäten nur wenige BWL-Abschlüsse geboten, die eine anerkannte internationale Geltung besitzen. Allerdings: Es wäre falsch, das mangelnde Interesse von Ausländern an einem BWL-Studium in Deutschland ausschließlich auf die Inkompatibilität der Abschlüsse zurückzuführen. Die schlechten Studienbedingungen haben einen mindestens ebenso großen Anteil an der mangelnden Nachfrage aus dem Ausland.

Weil deutsche BWL-Studiengänge nicht in internationalen Rankings auftauchen, rekrutieren internationale Konzerne ihren Führungsnachwuchs nicht unter Absolventen deutscher Hochschulen. Auch gehen internationale Konzerne mit Stammsitz in Deutschland mehr und mehr dazu über, ihren Führungsnachwuchs unter den Absolventen hochrangiger ausländischer, insbesondere amerikanischer Business Schools auszusuchen¹⁴. Ausschlaggebend dafür ist, dass auch sie wegen der Studienbedingungen in Deutschland – viel zu große Vorlesungen, keine Auswahl der Bewerber durch die Universität usw. – die Absolventen von hochrangigen Business Schools als höher qualifiziert einschätzen.

2 Prinzipien für BA- und MA-Studiengänge

Aus den oben durchgeführten Analysen und Überlegungen ergibt sich eine Reihe von Prinzipien, nach denen betriebswirtschaftliche BA- und MA-Studiengänge an Universitäten gestaltet werden sollten. Das Ausbildungsziel des universitären Bachelorstudiums besteht darin, ein gutes Fundament in Betriebswirtschaftslehre zu legen, das auf wissenschaftlicher Grundlage inhaltliche, methodische sowie Schlüsselqualifikationen umfasst und zum Einsatz in betriebswirtschaftlichen Funktionen in der privaten sowie öffentlichen Praxis befähigt. Demgegenüber sollen universitäre MA-Studiengänge hochqualifizierten BA-Absolventen eine wissenschaftliche Vertiefung sowie eine Spezialisierung in mehreren betriebswirtschaftlichen Fächern bieten, wodurch sie die Ausbildungsvoraussetzungen erlangen, um in die oberen Positionen von Wirtschaft, Wissenschaft sowie öffentlicher Verwaltung zu kommen.

Die wichtigsten Prinzipien für ein konsekutives Studium in der Betriebswirtschaftslehre lassen sich wie folgt thesenartig zusammenfassen:

¹⁴ Vgl. z.B. *Henzler, Herbert*, in: *Manager Magazin* 6/97, S. 222.

(a) Kernqualifikationen der Studiengänge

BA- und MA-Studiengänge sollten betriebswirtschaftliche Kernqualifikationen vermitteln. Diese konzentrieren sich auf wirtschaftswissenschaftliche

- Inhalte,
- Theorie,
- Methoden und
- Instrumente.

Zu ihnen kommt eine explizite Einbeziehung von Schlüsselqualifikationen. In einer neueren Veröffentlichung¹⁵ werden als Schlüsselqualifikationen herausgearbeitet:

- Selbstmanagement: die Fähigkeit, Praktiken entwickeln und Routinen internalisieren zu können, mit deren Hilfe Individuen in den Stand gesetzt werden, den Unwägbarkeiten einer sich ständig wandelnden Umwelt konstruktiv zu begegnen.
- Kommunikation: die Fähigkeit, in der Interaktion mit unterschiedlichen Menschen und Gruppen Informationen effektiv zu sammeln, zu integrieren und zu vermitteln.
- Das Managen von Personen und Aufgaben: die Fähigkeit, Planung, Organisation und Improvisation zur effektiven und effizienten Erledigung komplexer Aufgaben in Gruppen und Institutionen einzusetzen.
- Innovation und Veränderung: die Fähigkeit, signifikante Verbesserungen vom Status quo zu konzipieren und in Gang zu bringen.

Einig sind sich Didaktikexperten darüber, dass Schlüsselqualifikationen nicht in spezifischen Veranstaltungen vermittelt werden sollten, sondern in die Vermittlung von Fachwissen zu integrieren sind:¹⁶

„Colleges typically do not run courses in time management and other Managing Self Skills, nor do they teach oral and written communication skills. What has happened is that the learning environment promotes and rewards these skills. Students who stay in college and get good grades learn how to get things done, how to balance their activities to get their assignments completed, how to study, and how to communicate.“

Die Experten sind sich auch darüber einig, dass die große Vorlesung nur sehr begrenzt dazu dienen kann, Schlüsselqualifikationen zu vermitteln. Besser geeignet sind Übungen und seminaristische Veranstaltungen.

¹⁵ Evers, F.T.; Rush, James C.; Berdrow, Iris: *The Bases of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability*. San Francisco, CA, 1998; S. 5.

¹⁶ Ebd., S. 7.

Die Kernqualifikationen betreffen die zentralen Fächer eines BWL-Studiums: BWL, VWL, Recht und Statistik, wobei die BWL das Hauptgewicht einnimmt und Bezüge zu anderen universitären (Pflichtwahl-)Fächern hergestellt werden.

In Bezug auf diese Kernqualifikationen sollte zumindest im BA-Studium eine gewisse Einheitlichkeit erhalten bleiben. Das Masterstudium wird dagegen eine Vertiefung in unterschiedlichen Bereichen ermöglichen und kann deshalb differenziert aufgebaut sein. Um Profilierung und Wettbewerb zwischen diversen Studiengängen zu gewährleisten, sollte die Einheitlichkeit nicht so weit gehen, wie sie mit den allgemeinen Bestimmungen für den Diplomstudiengang BWL angestrebt und erreicht war.

Dabei besteht das Ziel eines Bachelorstudiengangs darin, die wissenschaftliche Qualifikation in einem Gebiet, der Betriebswirtschaftslehre, zu erwerben. Bei der Kürze des Studiums und angesichts des Bedarfs der Praxis sollte die Ausbildung innerhalb dieses Gebiets eher breit angelegt sein und damit zum Generalisten führen, dessen Spezialisierung der Praxis vorbehalten bleibt.

Die Inhalte eines universitären BA-Studiums dürften sich nicht radikal von denen in einem traditionellen Studiengang zum Diplomkaufmann unterscheiden. Es gibt einen Katalog von Theorien, Methoden und Instrumenten der BWL, der unverzichtbar ist, deshalb etwa auch in BA-Studiengängen in den USA und in Großbritannien vermittelt wird und der selbstverständlich auch Gegenstand der Ausbildung zum Diplomkaufmann ist.

Das Masterstudium ist gegenüber dem BA-Studium durch wissenschaftliche Vertiefung und inhaltliche Spezialisierung gekennzeichnet. Das stärkere Eindringen in wissenschaftliche Analysen und Methoden vollzieht sich an bestimmten, vom Studierenden zu wählenden speziellen Betriebswirtschaftslehren mit stärkerer internationaler Orientierung.

(b) Spezifische Theorie- und Wissenschaftsorientierung mit Ausrichtung auf die betriebswirtschaftlichen Anwendungsfelder

Aus diesem Grundsatz ergibt sich die explizite Abhebung gegenüber den BA- und MA-Studiengängen an Fachhochschulen und Berufsakademien. Sie liegt in der wissenschaftlichen Ausrichtung des universitären Studiums, die sich in einer theoretischen Fundierung der Vermittlung von Inhalten, Methoden und Instrumenten zeigt. Bei der Vermittlung der universitären BA- und MA-Studiengänge wird v. a. zu kommunizieren sein, dass Theorieorientierung auf keinen Fall gleichbedeutend mit Praxisferne ist. Eine fundierte theoretische Ausbildung vermittelt die Fähigkeit zur Analyse sich ändernder

Problemfelder und zur Entwicklung innovativer Lösungen, während eine „praxisnahe“ Ausbildung in erster Linie erprobte praktische Lösungen (sog. „best practices“) vermittelt, die bei sich ändernden Bedingungen leicht ihre Gültigkeit verlieren.

(c) Profilierung der einzelnen Hochschulen und Fakultäten

Die Hochschulen und Fakultäten sollen in wesentlich stärkerem Maße als bisher die Möglichkeit erhalten, auch in der inhaltlichen und strukturellen Ausgestaltung des Studiengangs ein eigenes Profil zu entwickeln und sich damit dem Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt zu stellen.

Dies betrifft *inhaltlich* insbesondere

- den über die Kernfunktionen hinausgehenden Fächerkanon,
- die im BA- und MA-Studium eingesetzten didaktischen Methoden (Vorlesungen, Übungen, Seminare, Fallstudien, Planspiele usw.) sowie
- den Anteil an fremdsprachigen Veranstaltungen.

Strukturell bezieht es sich vor allem auf

- Eingangsprüfungen und die Auswahl der Studierenden,
- die Modularisierung des Studiums,
- die Ausgestaltung des studienbegleitenden Prüfungssystems,
- die Einbeziehung von Studienzeiten an ausländischen Universitäten und
- von Praktika.

Ein entscheidender Vorteil konsekutiver Studiengänge liegt gerade darin, dass die unterschiedlichsten Spezialisierungen innerhalb der BWL auf das generalistische BA-Studium aufgesetzt werden können. So gibt es in den USA beispielsweise MBA-Studiengänge für Krankenhaus- oder Transportmanagement. Absolventen von BA-Studiengängen in den Natur- oder Ingenieurwissenschaften können in einem MBA-Studiengang eine betriebswirtschaftliche Zusatzqualifikation erwerben. Der Wettbewerb zwischen Business Schools ist vor allem auch ein Wettbewerb um die Konzeption von MBA-Studiengängen, die auf rege Nachfrage aus der Praxis treffen.

(d) Eignungsfeststellungen und Auswahl der Studierenden

Eignungsfeststellungen und Auswahl der Studierenden sind für das MA-Studium unerlässlich. Sie bieten die Basis, um den jeweiligen MA-Studiengang spezifisch auszurichten und Aufnahmekriterien festzulegen, wie sie in internationalen MA-Studiengängen üblich sind. Auch bei den BA-Studiengängen tragen Eignungsfeststellungen und Auswahl der Stu-

dierenden zu einer intensiveren Beschäftigung von Bewerbern und Fakultäten mit der Entscheidung über die Studienplatzauswahl sowie -vergabe bei. Dies spricht dafür, sie auch schon bei diesem Studiengang anzuwenden. Dabei können unterschiedliche Verfahren zur Anwendung kommen, z. B. die Berücksichtigung der Abiturnote, Auswahlgespräche, Eingangstests u. a.

(e) Qualitätssicherung über ein breites Bewertungsinstrumentarium

Die Qualitätssicherung ist in Zukunft durch ein vielfältiges Instrumentarium zu erreichen. Hierzu zählen insbesondere

- Alumnibefragungen u. a. über die Aufnahme der Absolventen am Arbeitsmarkt,
- transparente Bewerberquoten für die Studienplätze,
- nationale und internationale Akkreditierung (ein Wettbewerb um möglichst hochwertige internationale Akkreditierungen sollte ermöglicht werden),
- fächerbezogene Evaluationen sowie
- Rankings.

(f) Internationale Komponenten der Studiengänge

Die BA- und MA-Studiengänge sollen internationale Anteile umfassen. Dazu gehören

- Lehrveranstaltungen in Englisch (und ggf. anderen Sprachen),
- Studienaufenthalte im Ausland sowie
- stärkere Beteiligung ausländischer Studierender.

(g) Nationale und internationale Möglichkeiten des Studienplatzwechsels

Die Profilierung der jeweiligen Studiengänge beeinträchtigt unvermeidlich die Möglichkeiten eines Studienplatzwechsels. Dafür wird ein Wechsel nach Abschluss des BA-Studiums grundsätzlich möglich (und erwünscht), indem die Aufnahmebedingungen für die MA-Studiengänge ggf. im Hinblick auf Bewerber aus nicht betriebswirtschaftlichen Studiengängen, mit entsprechender Praxiserfahrung sowie aus dem Ausland erweitert werden.

Ein Studienplatzwechsel während des MA-Studiums erscheint bei dessen kurzer Dauer und ggf. spezifischer Ausrichtung nicht zweckmäßig.

Dagegen erscheint es sinnvoll, das BA-Studium so zu strukturieren, dass nach dessen Grundstudium eine Wechsel grundsätzlich (mit begrenztem Zeitaufwand) möglich wird. Dem können

- eine gewisse Einheitlichkeit hinsichtlich der Kernfunktionen,
- das System studienbegleitender Prüfungen und

- die Anwendung des ECTS-Systems (European Credit Transfer System) dienen.

(h) Zielsetzungen der Studiengänge und Verteilung der Studierenden

Mit dem BA-Studium soll der breite Bedarf der Praxis abgedeckt werden. Im Unterschied zum bisherigen Diplomstudium erhalten dabei Schlüsselqualifikationen und internationale Vergleichbarkeit ein deutlich höheres Gewicht. Dies erfordert eine erkennbare Verbesserung der Betreuungsrelationen.

Das MA-Studium stellt deutlich höhere Anforderungen und ist auf die Besetzung künftiger Spitzenpositionen in Praxis und Wissenschaft gerichtet. Dies erfordert eine noch wesentlich intensivere Betreuung im MA-Studium mit entsprechenden Relationen zwischen Lehrpersonal und Studierenden. Daraus folgt das unumgängliche Erfordernis, zumindest im MA-Studiengang völlig andere Betreuungsrelationen zu erreichen, als sie gegenwärtig im betriebswirtschaftlichen Hauptstudium an Universitäten bestehen. Diese Relationen sollten denen an angesehenen Forschungsuniversitäten (Research Universities) entsprechen. Erst damit wird es möglich, zu Veranstaltungstypen und Lehrformen (Übungen, Seminare, Fallstudien, Kolloquien u. ä. mit laufender Lernkontrolle) überzugehen, wie sie einer Spitzenausbildung angemessen sind.

Dem entsprechen die höheren Anforderungen an die im MA-Studium aufzunehmenden Studierenden. Die Eignungsprüfungen und Auswahlverfahren sind so auszugestalten, dass die Studierenden eine hohe Chance zur Bewältigung des Studiums besitzen und die Abbrecherquoten gegenüber dem Diplomstudiengang deutlich absinken.

Beide Erfordernisse laufen im Ergebnis darauf hinaus, dass nur ein begrenzter Teil der Absolventen des universitären BA-Studiums die Zulassung zu einem MA-Studium erreichen kann. Eine in diese Richtung gehende Aufteilung wird durch die Analyse der Erfordernisse des Arbeitsmarkts in Abschnitt 1 gestützt. Diese Relation kann aber auch je nach Gestaltung des jeweiligen MA-Studiengangs und Orientierung der jeweiligen Universität sowie Fakultät unterschiedlich ausgeprägt sowie entsprechend den Erfahrungen angepasst werden.

(i) Stärkung der Wettbewerbskomponenten zwischen den Hochschulen und Fakultäten

Durch die hochschul- und fakultätsbezogene Profilierung der Studiengänge und die Eignungsprüfungen werden die Wettbewerbskomponenten deutlich erhöht. Diese tragen zu einer besseren Fokussierung der Studiengänge und der Leistungsorientierung bei.

3 Der Aufbau von BA- und MA-Studiengängen

3.1 BA-Studiengänge

Das BA-Studium sollte mit einem dreisemestrigen Grundstudium beginnen, wie es sich im Rahmen des Diplomstudiums an einzelnen deutschen Universitäten schon bewährt hat. Darauf sollte dann ein ebenfalls dreisemestriges Hauptstudium folgen.

Grundstudium

Das Grundstudium umfasst als Propädeutika Veranstaltungen und Prüfungen in

- Mathematik für Wirtschaftswissenschaftler,
- Einführung in die Technik des betrieblichen Rechnungswesens (Buchhaltung) sowie
- Informationswirtschaft (EDV).

Die wichtigsten Lehr- und Prüfungsfächer des Grundstudiums sind:

- Grundzüge der BWL (z. B. mit Grundlagen, Produktion und Organisation, Unternehmensführung und Marketing sowie Internem und Externem Rechnungswesen),
- Grundzüge der VWL,
- Rechtswissenschaft und
- Statistik.

	Semesterwochenstunden
Mathematik für WiWi	3
Technik bw Rechnungsw.	4
EDV	4
Grundzüge BWL	20
Grundzüge VWL	12
Recht	5
Statistik	8
Summe	56

Hauptstudium

Das Hauptstudium sollte sich v .a. auf die Fächer Allgemeine BWL (ABWL) und Allgemeine VWL (AVWL) konzentrieren. Spezielle BWL sowie ein Pflichtwahlfach wie Recht, Statistik, Informatik, Organisations- und Wirtschaftspsychologie könnten hinzutreten. ABWL

und AVWL ließen sich mit jeweils 12 Semesterwochenstunden (SWS) für Vorlesungen, Übungen und Proseminare ansetzen. Dazu würde je ein Hauptseminar kommen. An die Stelle der Diplomarbeit könnte je eine umfangreichere Seminararbeit in diesen beiden Seminaren treten. Für die beiden Seminare könnten jeweils vier SWS angesetzt werden.

Zusätzlich zu dem BWL-Seminar bieten sich ein (praxisorientiertes) Fallstudienseminar und/oder ein Unternehmensplanspiel an. Ein wesentlicher Teil der Pro-, Haupt- und Fallstudienseminare sowie der Übungen ist explizit so zu gestalten, dass in ihnen Schlüsselqualifikationen wie Team- und Projektarbeit, Präsentationstechniken u. a. vermittelt werden.

Das dritte Fach, z. B. eine Spezielle BWL oder Grundlagenveranstaltungen aus verschiedenen Speziellen BWLn könnte ebenfalls mit 12 SWS angesetzt werden.

Die Prüfung muss studienbegleitend nach dem Credit-Point-System erfolgen. Sie könnte zusätzlich je eine mündliche Prüfung in ABWL und AVWL (oder nur ABWL) einschließen. Insgesamt könnte sie beispielhaft folgende Leistungspunkte umfassen:

	Semesterwochenstunden
ABWL	12
Seminar ABWL mit Schlüsselqualifikationen	6
AVWL	12
Seminar AVWL mit Schlüsselqualifikationen	6
Fallstudienseminar mit Schlüsselqualifikationen	4
SBWL mit Schlüsselqualifikationen	12
Summe	52

Varianten des BA-Studiengangs bestünden darin, auf Kosten des Umfangs der VWL (signifikante Bestandteile von VWL sollten beibehalten werden, weil die volkswirtschaftliche Fundierung eine besondere Stärke der betriebswirtschaftlichen Ausbildung in Deutschland darstellt) die Spezielle BWL auszuweiten.

An die Stelle der beiden Seminararbeiten könnte auch ein Projekt treten, in dem ein umfassenderes praktisches Problem in Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Unternehmen unter wissenschaftlicher Leitung bearbeitet wird. Ferner könnte eine Bachelor-Arbeit (-Thesis) zu erstellen sein.

3.2 Master-Studiengänge

Ein Master-Studiengang sollte als zentrale Elemente enthalten:

- wissenschaftlich-theoretisch orientierte Lehrveranstaltungen in seminaristischer Form (keine Massenvorlesungen), die eine gute unmittelbare Betreuung durch Professoren und Assistenten erfordern und daher zu relativ kleinen Gruppengrößen von bis zu maximal 30 Teilnehmern führen;
- forschungsorientierte Seminare mit hohem Betreuungsaufwand durch Professoren, Habilitanden und Juniorprofessoren. Die Gruppengröße sollte daher zehn nicht übersteigen;
- Übungen in Methoden der empirischen Forschung sowie in quantitativen Techniken (Optimierung und Simulation mit EDV). Da diese Veranstaltungen eine sehr intensive Betreuung – insbesondere durch wissenschaftliche Mitarbeiter – erfordern, ist ebenfalls eine Gruppengröße von zehn anzusetzen;
- praxisorientierte Fallstudien Seminare durch Honorarprofessoren, Lehrbeauftragte und wissenschaftliche Mitarbeiter mit intensivem Betreuungsaufwand. Hier könnte eine mittlere Gruppengröße von 20 angemessen sein;
- Seminare zum Training von Schlüsselqualifikationen (Teamarbeit, Präsentationstechniken, Führungstechniken) usw. durch Honorarprofessoren, Lehrbeauftragte und wissenschaftliche Mitarbeiter. Der erforderliche Betreuungsaufwand lässt auch hier eine Gruppengröße von bis zu 20 angemessen erscheinen;
- vertiefende Lehrveranstaltungen in zwei Fremdsprachen. Für diese könnten Gruppengrößen bis zu 20 Teilnehmern vorgesehen werden.

Der Gesamtumfang des drei- oder viersemestrigen Studiums könnte sich auf 36 bis 44 SWS plus Master-Thesis erstrecken.

Im Hinblick auf die fachliche Gestaltung könnte man sich einen Theorieteil für Wirtschaftswissenschaft (BWL und VWL u. U. integriert), einen Methodenteil (Mathematik, Statistik, Methoden der BWL, Methoden der VWL) und zwei Spezielle BWLn vorstellen. Damit könnte sich ein Aufbau wie in der Tabelle auf Seite 24 ergeben.

Bei dem engen Betreuungsverhältnis erscheinen mündliche Prüfungen nicht systemgerecht. Deshalb kann auf sie im Masterstudium verzichtet werden. Die Beiträge zur Diskussion in den Veranstaltungen können in die Note der Veranstaltung eingehen.

	Semesterwochenstunden	Gruppengröße
Theorie der Wirtschaftswissenschaften	6	30
Forschungsseminar	4	10
Methoden der Wirtschaftswissenschaften		
Übung empirischer Methoden	4	10
Übung quantitativer Methoden	4	10
Schlüsselqualifikationen	4	20
1. Spezielle BWL		
Lehrveranstaltung	4	30
Fallstudien	2	20
Übungen	2	10
2. Spezielle BWL		
Lehrveranstaltung	4	30
Fallstudien	2	20
Übungen	2	10
Master-Thesis	Äquivalent zu 20 SWS	
Summe	58	

4 Paralleles Angebot von BA- und MA-Studiengängen oder Ablösung der Diplomstudiengänge?

Sollen die Fakultäten die neuen Studiengänge für einige Zeit parallel zu den traditionellen Diplomstudiengängen anbieten, oder sollen sie ab einem bestimmten Zeitpunkt die Diplomstudiengänge ersatzlos streichen?

Die in der Arbeitsgruppe „BA- und MA-Studiengänge“ vertretenen Fakultäten, worunter sich die größten wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten Deutschlands befinden, haben sich einhellig für die zweite Version ausgesprochen. Sie sind dabei von der Überlegung ausgegangen, dass ein paralleles Angebot die unter einer beträchtlichen Überlast leidenden Fakultäten überfordern würde. Diese wären gezwungen, möglichst viele Veranstaltungen sowohl für Diplom- als auch für BA- und MA-Studiengänge zu nutzen, was die wünschenswerte grundlegende Neukonzeption von BA- und MA-Studiengängen verhindern würde. Eine Modularisierung des Diplomstudiengangs ist bei den für BWL geltenden Curricular-Normwerten (CNW) mit den daraus folgenden Studierendenzahlen unter Berücksichtigung der für andere Fächer zu erbringenden Dienstleistungen nicht realisierbar.

Das Argument, dass der Arbeitsmarkt Gelegenheit erhalten müsste, zwischen den verschiedenen Ausbildungstypen zu wählen, kann nicht recht überzeugen. Zunächst sind die Entwicklungen über einen Zeitraum von unter zehn Jahren nicht sehr aussagefähig, um eindeutige Marktsignale über ein derart komplexes Vertrauensgut wie universitäre Ausbildungsgänge zu erhalten. Zum anderen ist damit zu rechnen, dass Arbeitgeber, wenn sie die Wahl haben, aus Unsicherheit zu den vertrauten Abschlüssen tendieren. Die von diesem Verhalten ausgehenden Marktsignale könnten wiederum Studienbewerber dazu veranlassen, ein Diplom bzw. einen Masterabschluss anzustreben. Die Qualität des BA-Studiums könnte sich erst gar nicht beweisen; dieser Studiengang wäre diskreditiert, bevor die Absolventen ihre Leistungsfähigkeit auf breiterer Basis hätten unter Beweis stellen können. Ein Indiz für derartige Verhaltensweisen liefern die negativen Erfahrungen mit der Aufnahme von Absolventen der (kurzen) D1-Studiengänge von Gesamthochschulen sowie mit dem viersemestrigen Baccalaureatstudium der Universität Augsburg auf dem Arbeitsmarkt. Eine totale Umstellung auf ein gestuftes Studiensystem würde hingegen sicherstellen, dass sich die Arbeitgeber mit den neuen Studiengängen und den Einsatzmöglichkeiten ihrer Absolventen gründlich auseinander setzen.

Die Diskussion in der Arbeitsgruppe hat gezeigt, dass die Bereitschaft der Fakultäten zu einer Umstellung ganz entscheidend von der Berechtigung, Bewerber für BA- und MA-Studiengänge selbst auswählen zu können, und von den für diese Studiengänge festgelegten CNWen abhängt.

Literaturverzeichnis:

Bundesanstalt für Arbeit: Arbeitsmarkt-Information für qualifizierte Fach- und Führungskräfte, Wirtschaftswissenschaftlerinnen und Wirtschaftswissenschaftler, Arbeitsmarkt-Information 6/2000, Bonn 2000

Evers, F.T.; Rush, James C.; Berdrow, Iris: The Bases of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability. San Francisco, CA, 1998; S. 5.

Henzler, Herbert, in: Manager Magazin 6/1997, S. 222.

Konegen-Grenier, Ch.; List, J.: Die Anforderungen der Wirtschaft an das BWL-Studium. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln, Bd. 188, 1993.

Stern Spezial Campus und Karriere 2001, S. 104 f.

Stiftung Warentest, test, SPEZIAL, Studienführer Chemie und Wirtschaftswissenschaft, Mai 1998, S. 84ff

Wall Street Journal vom 26.2.2001

Anschriften der Verfasser:

Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser

Fakultät für Betriebswirtschaftslehre

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation

Schloss

68131 Mannheim

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper

Institut für Produktionswirtschaft und Controlling der Universität München,

Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung

Prinzregentenstr. 24

80538 München