

# Kluger Schritt

Eine Managementausbildung in Osteuropa, China oder Indien klingt exotisch. Dabei macht der **MBA in den Boomregionen** Sinn: Der Ruf vieler Schulen ist gut, der Preis erschwinglich, das Netzwerk wertvoll.

**D**ie Managementschüler feiern sich selbst. Sie tragen blaue T-Shirts, auf der Brust prangt ihr Jahrgangslogo in Rot und Gelb. „Superman!“, ruft Software-Ingenieur Toni Pljakoski und reckt die Faust gen Himmel, als wolle er abheben wie der US-Comic-Held. Gelächter und Gläserklirren schallen über die große Terrasse der IEDC Bled School of Management – vor traumhafter Kulisse: Die Absolventen des Führungskräftekurses posieren am kristallklaren, die Julischen Alpen spiegelnden Bleder See für ihr Abschiedsfoto.

Die 31 Absolventen stammen aus Russland, Slowenien, Kroatien, Bosnien-Herzegowina, Montenegro und Österreich. Sie sprechen Englisch, und nach Wochen harter Arbeit halten sie die begehrte Urkunde in den Händen. Das International Executive Development Center (IEDC) rund 50 Kilometer nordwestlich der slowenischen Hauptstadt Ljubljana gilt als eine der besten Adressen unter den MBA-Schulen Mittel- und Osteuropas. Das Besondere: Seit Kurzem büffeln immer mehr Westeuropäer und Asiaten in der modernen, mit Designmobiliar und zahllosen Gemälden ausgestatteten Villa am See.

Die Konkurrenz im Osten ist erwacht. Bestimmten bisher vor allem amerikanische und westeuropäische Business Schools den Markt für den MBA (Master of Business Administration), muss die Liste der

Kaderschmieden, die auch für ausländischen Führungsnachwuchs interessant sind, erweitert werden: um europäische Business Schools von Slowenien über Polen bis Russland und auch aus anderen dynamischen Weltregionen wie China und Indien (siehe Kasten Seite 114).

Für deutsche Manager ist ein MBA-Studium dort eine Alternative: Die Schulen bieten vergleichbare Qualität bei weitaus niedrigerem Preis. Ihr wertvollstes Kapital: Sie bereiten gezielt auf eine Karriere in der Boomregion vor und statten Absolventen mit wertvollen Kontakten aus. Diese können so von der Dynamik dieser Länder ganz besonders profitieren.

Einer, der den Schritt gen Osten gewagt hat, ist Markus Krupp. An der IEDC in Bled absolviert er den „Presidents' MBA“, ein Weiterbildungsprogramm für erfahrene Manager, bei dem mehrjährige Führungsverantwortung vorausgesetzt wird. Drei Jahre lang studiert er an Wochenenden und in längeren Präsenzseminaren vor Ort. Krupp ist begeistert: „Für jemanden, der in Osteuropa arbeiten will, ist die tägliche, ganz enge Projektarbeit mit Managern aus diesen Ländern extrem nützlich.“

Inzwischen ist Krupp kaufmännischer Geschäftsführer von Volvo Financial Services Russland. Schon in Bled lernte er die Spontaneität russischer Manager kennen, ihre freundschaftliche Nähe zu Geschäftspartnern, aber auch ihre Neigung, sachliche Kri-

tik sehr persönlich zu nehmen. „So eine Spiegelung der eigenen Kultur vorgehalten zu bekommen verändert das Bewusstsein.“ In Bled, sagt Krupp, hätten sich die Vorurteile vieler Kursteilnehmer in Luft aufgelöst.

Ein Lerneffekt, den Personalentwickler ganz bewusst anstreben: Henkel, Nokia, Porsche Österreich und der japanische Mischkonzern Mitsui schicken Manager nach Bled. Die Führungskräfte sollen die Expansion in den wichtigen Wachstumsmärkten des Ostens vorantreiben. Zu- »

nehmendes Interesse der Konzerne spüren auch andere renommierte MBA-Schulen in der Region, etwa die von dem Finanzinvestor George Soros unterstützte CEU Business School in Budapest, die Estonian Business School in Tallinn oder die Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management in Warschau.

Sogartig zieht beispielsweise auch die China Europe International Business School (CEIBS) in Shanghai Klientel aus aller Welt an. 30 Prozent eines Jahrgangs kommen bereits aus dem Ausland. Thorsten Seeger war einer von ihnen. Auf dem Campus lernte er die Kultur Chinas und die Lebensart der Chinesen kennen. Und auch Chinesisch: „Wenn man die Sprache nicht lernt, verpasst man ziemlich viel in diesem Land“, sagt er.

Spätere Kulturschocks im Geschäftsalltag können MBA-Studenten, die vor Ort ihren Abschluss machen, ausschließen. „Chinesen wollen immer einen Konsens finden – da wird dann auch mal stundenlang über die Hintergrundfarbe einer Präsentation diskutiert“, sagt Seeger. Solche Erfahrungen prägen, eröffnen neue Perspektiven und „Jobmöglichkeiten weltweit“.

Ein Vorteil der Exoten-Schulen: Die Preise etwa für ein- bis zweijährige Vollzeit-MBA-Studiengänge sind günstig. Vor allem die indischen Programme gelten als Geheimtipp. Für Europäer ist die Gebühr an einer der sechs führenden Schulen, dem Indian Institute of Management Bangalore (IIMB), ein Schnäppchen: umgerechnet

rund 6000 Euro – inklusive Verpflegung.

**Solange der Run ausbleibt**, liegen die Gebühren für die Ausbildung auch in Osteuropa weit unter europäischem Standard. Kostet ein Vollzeit-MBA in Tallinn 9500 Euro und in Riga 7100 Euro, so zahlen Studenten an der Mannheim Business School 21 800 Euro. An der französischen Insead müssen Kandidaten gar 48 800 Euro berappen. Selbst bei Executive-Programmen sind die Preise verhältnismäßig gering.

Qualitätsverlust brauchen Teilnehmer nicht befürchten. Das Niveau an den Top-Schulen der Wachstumsregionen ist hoch. Sie orientieren sich an amerikanischen und europäischen Standards. „In Bled habe ich vieles, was ich zuvor im Tagesgeschäft im ehemaligen Jugoslawien erlebt habe, aufarbeiten und systematisieren können“, sagt Krupp, der vor seinem Job für Volvo einige Jahre für DaimlerChrysler auf dem Balkan tätig war. „Ich bekam Methodenwissen – etwa in der Personalführung –, das ich jetzt in sehr vielen Bereichen anwende.“

Die Güte der Ausbildung garantieren internationale Akkreditierungen. Die chinesische CEIBS zum Beispiel trägt das bedeutende europäische Qualitätssiegel Equis. Die Auszeichnung steht für Mindeststandards in Forschung und Lehre wie die Vermittlung von wichtigem Methodenwissen, ausreichender Praxisorientierung und wissenschaftlicher Tiefe.

Die Elite der osteuropäischen Anbieter trägt die Zertifizierung der Agentur Ceeman – Central and East European »

Management Development Association. Die Agentur vergibt den Titel seit 1998 nur an Schulen, die auch Aspekte berücksichtigen, die in stark wachsenden Marktwirtschaften relevant sind. So wird etwa der Qualität des Managements einer Business School hohe Bedeutung beigemessen. Mittlerweile ist das Siegel selbst ein Export-schlager. Seit Kurzem bewerben sich auch indische Business Schools um eine Mitgliedschaft bei Ceeman.

Den Qualitätsschub der vergangenen Jahre haben die Schulen auch westlichen Dozenten zu verdanken. Namhafte Professoren aus internationalen Eliteschmieden

wie der französischen Insead oder den US-Schulen Wharton und Tuck Business School kommen regelmäßig für Seminare an die Lehrstätten in den sich entwickelnden Ländern. Dabei reizen sie keineswegs die Honorare, die weitaus niedriger sind als an westlichen Schulen. Es sind die Pionierrolle der Schule, der Wissensdurst der Jungmanager aus Mittel- und Osteuropa, China und Indien, die sie nach Moskau, Shanghai und Bangalore ziehen.

Viele Schulen sind auf dem Sprung in die erste Liga der Managementausbildung. Die meisten kooperieren mit internationalen Top-Schulen. Beispiel Leon Kozminski Academy in Warschau: Die polnische Business School bietet mehrere MBA-Programme an, darunter den European MBA, dessen Programm die Schule eins zu eins von der renommierten University of Bradford übernahm. Indirekt landet die Warschauer Schule so in internationalen MBA-Rankings weit vorne, wo die Universität Bradford seit Jahren rangiert. Chinesische und indische Schulen kooperieren eng vor allem mit deutschen Hochschulen, so die WHU mit CEIBS und die HHL mit dem renommierten Indian Institute of Management (IIM) in Lucknow.

Gelernt haben die Schulen schnell. Sie wissen: Um im hart umkämpften MBA-Markt eine Chance zu haben, müssen sie Qualität bieten und eigene Stärken ausbauen. Die Riga International School of Economics and Business Administration (RISEBA) trumpft mit einer völlig neuen Lehrmethode auf: einem holistischen Managementansatz. Thematisch voneinander getrennte Module gibt es nicht. Themen wie Finanzen, Marketing oder Entscheidungsfindung werden eingebettet in übergeordnete Module wie Innovation und Kreativität, Märkte und Marketing oder Management im Globalen Business.

**Solche Experimentierfreude** kommt bei den Beobachtern des MBA-Marktes gut an. Weil die Schulen Qualitäten vermitteln, die sich in der rapide fortschreitenden Globalisierung als entscheidend erweisen könnten: So bezweifelt Jean-Pierre Lehmann, Professor für internationale politische Ökonomie an der schweizerischen Eliteschule IMD, dass die westliche, stark spezialisierte Wirtschaftsausbildung noch zeit-

gemäß ist. Den Mittel- und Osteuropäern traut er sogar zu, „die Bildungsrenaissance der internationalen liberalen Wirtschaftsordnung anzuführen“. Auch Prakash Apte, Dekan der IIMB, wirbt mit einer klaren Botschaft: Die Nachwuchsmanager „lernen hier Dinge, denen sie in ihrer geradlinigen Konzernstruktur nie begegnen“.

Der größte Vorteil aber: Studenten an den MBA-Schulen in Osteuropa, China und Indien knüpfen wertvolle Kontakte zu einheimischen Managern und regionalen Unternehmen. „Ein interdisziplinäres Netzwerk aus engen Freunden in der ganzen Region“ habe er in Bled gewonnen, sagt Dietmar Sternad, Absolvent der IEDC und heute Chef der österreichischen Verlagsgruppe Styria. Diese Freunde halfen ihm nicht nur in einer Projektgruppe, die Expansionsstrategie des Verlages in Südosteuropa weiterzuentwickeln. Oft hat sich das Alumni-Netzwerk auch im Tagesgeschäft bewährt. „Wenn Sie in Osteuropa etwas erreichen wollen, ist das persönliche Entree über Kontakte besonders wichtig“, sagt Sternad.

Menschen wie Tatjana Fink zu kennen kann sich lohnen. Die Bled-Absolventin leitet das slowenische Stahlbauunternehmen Trimco, das in ganz Europa Gewerbeimmobilien errichtet – in Deutschland etwa Produktionshallen für den Airbus A 380. Oder

den russischen Manager Andrej Mladentsew: Nach seinem Aufenthalt in Bled rettete er in seinem Heimatland Russland das marode staatliche Pharmaunternehmen Nizhpharm durch ein Management-Buy-out und verkaufte es Ende 2004 an den deutschen Generikahersteller Stada.

Kontakte zu Ehemaligen können eine Karriere in den boomenden Marktwirtschaften entscheidend voranbringen. Experten prognostizieren dem Osten der Europäischen Union für 2007 ein Wachstum um 5,4 Prozent. Die Volkswirtschaften von Indien und China wachsen mit Raten von acht bis zehn Prozent pro Jahr. Hier wollen auch deutsche Unternehmen ganz vorne mitspielen. Der Dax-Konzern Metro beispielsweise expandiert mit eigenen Märkten gen Osten: In Russland ist Metro bereits größtes Handelsunternehmen, in China schon mit 35 Märkten und in Indien mit drei Märkten vertreten. Der Technologie-

