

Überschätzung von MBA & BWL

Woran es krankt – was sich ändern muss

Manfred Hoefle

→ Hinweis: Die gebotene Kürze und der Charakter einer Denkschrift lassen manche erwünschte Differenzierung nicht zu. MBA & BWL werden als ein im Wesentlichen einheitlicher Ausbildungskomplex behandelt.

Auf die Frage, was in US-Unternehmen falsch läuft, stellte Elon Musk lakonisch fest: „There's the **M.B.A.-ization** of America“.¹ Zu viele MBAs an der Spitze von US-Unternehmen würden kreatives Denken verhindern und den Kunden nicht das geben, was sie wirklich wollen. Der Gründer von Tesla, SpaceX und weiteren Unternehmen urteilt hart.

Die Zahlen sind beeindruckend: In den USA hat jeder dritte CEO einen MBA-Abschluss; das ist drei Mal so viel wie noch 1980. Die Anzahl der Business Studenten wuchs seit 40 Jahren unablässig; es sind heute mehr als doppelt so viele wie in allen Ingenieurfächern. Deutschland steht mit seiner „BWL-isierung“ amerikanischen Verhältnissen nicht nach. Die Betriebswirtschaftslehre ist das mit Abstand beliebteste Studienfach mit fast einer Viertelmillion Studierenden. Das sind mehr als auf Jura, Informatik, Maschinenbau, Chemie, Pharmazie zusammen entfallen.² 60 Prozent der DAX 30-Vorstände haben einen BWL-Abschluss. 2005 waren es noch 48 Prozent, Ingenieure und Naturwissenschaftler kommen auf nur 14 Prozent.³

Die Attraktivität von „MBA & BWL“ hat offensichtliche Gründe. Beide Abschlüsse wurden zu einem Mode-Fach, das zu einem ansehnlichen Abschluss verhilft – und das bei einem überwiegend kurzen und leichten Studium, bei dem es vor allem um Stoff-Lernen geht. In den US-Business Schools bearbeiten die Studenten eine große Menge von Fallbeispielen/Case Studies. Die Aussicht auf eine später vergleichsweise gute Entlohnung und Karriere erklärt weitgehend die große Attraktivität. Business Schools werben offensiv damit. Deren Ranking wird in hohem Maße davon bestimmt, wie groß der Gehaltssprung nach einem MBA-Studium ausfällt.⁴

Im Folgenden werden die fragwürdigen Seiten dieser Ausbildung – kurz als die **Vier Übel** beschrieben.

¹ Beim Jahrestreffen des The Wall Street Journal's CEO Council im Dez. 2020. Schon 2013 bemerkte Elon Musk

² Das BWL-Studium in Deutschland umfasst 350 Studiengänge in 114 Fachhochschulen, 55 Universitäten und 10 Akademien.

³ In dem Buch von 2020 „Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre“ heben die Verfasser/Professoren die solitäre Stellung der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach mit folgenden Qualifizierungen hervor: „attraktiv, geringe Abbruchquote, effiziente Studienzeiten, hoher Frauenanteil („Auch in Sachen Diversity liegt die BWL vorn!“), hohe Auslandserfahrung, Promotion: Wertvoll!, Betriebswirtschaftliches Wissen entscheidet!“ . Das Buch ist ein forsches, für die akademische Welt außergewöhnliches Plädoyer für das eigene Fach.

⁴ Beispiel ist die EDHEC, die so wirbt: „The Global MBA is ranked #1 in the world for return on investment and has one of the shortest payback periods of just 20 months according to the latest QS rankings.“

ÜBEL EINS: Praxisferne

Unternehmen werden im BWL-Unterricht gewöhnlich aus „zweiter Hand“ behandelt, von Professoren, die Unternehmen oft nur abstrakt kennen. Zahlenanalysen und Einzelaspekte sollen Praxisnähe und Lösungsorientierung suggerieren. Unternehmen werden von der Kosten- und Finanzseite, nicht von der Leistung, vom Produkt her betrachtet. Kostenoptimierung – sprich Kosten jedweder Art trimmen – ist der hauptsächlich vermittelte Ansatz. In den USA orientiert sich die Ausbildung schon seit langem am Shareholder Value und an Re-engineering bzw. Prozessoptimierung. Die angelsächsisch orientierte Bologna-Reform⁵ brachte insbesondere eine stärkere Formalisierung und Verschulung, die den Ansprüchen einer höheren Bildung entgegenstehen und auch den Praxisanforderungen nicht gerecht werden. In ihrer Konzeption ist sie ein Ausbildungszwitzer.

Die Ausbildung dreht sich schwerpunktmäßig um das Thema Management, insbesondere um Prozess- und Kostenmanagement, somit um die (quantitative) Simulation des Unternehmens. Spreadsheets zum Datenhandling spielt eine immer größere Rolle. Größter Kritikpunkt ist jedoch die Praxisferne, die so auf den Punkt gebracht wurde: „MBAs don't actually know how things work“.

Weiterer Kritikpunkt ist die Verkomplizierung, die als Akademisierung einfacher Sachverhalte und überschaubarer Situationen aufscheint. Nicht selten dient sie als spätere Rechtfertigung für das Studium und erweckt den Anschein von Kompetenz. Die schleichende Zunahme von Komplexität in der Wirtschaft geht zu einem guten Teil auf den größeren Anteil von MBA & BWL zurück. Der um sich greifende Business Jargon ist eine Facette von Modernität und Gruppenzugehörigkeit. Mit ihm soll der Eindruck erweckt werden, Kenner und Insider zu sein. Als Ersatz für gediegenes Überlegen werden viele Instrumente (Tools) vermittelt, die Professionalität unterstreichen sollen – und die gut lehrbar sind.⁶ Noch ein Problemereich soll erwähnt werden: die Schein-Verwissenshaftlichung der BWL, womit gemeint ist, dass mit beachtlicher Rigorosität Themen geringer Relevanz untersucht werden.

Als Stärke von MBA & BWL-Studierenden gilt die Fähigkeit zur Präsentation, des Sich-in-Szene-Setzen. Darin sind MBAs oft Meister.⁷ Unerlässlich dafür wurde das ‚PowerPointing‘ (mit Akzent auf Bullet-Points). Es verführt zu Oberflächlichkeit und trägt dazu bei, dass sich das Management mehr auf Folienvorträge konzentriert, als dass es sich mit der rauen Wirklichkeit in der Entwicklung, Fertigung, Logistik oder im Service beschäftigt. Präsentationen bedeuten häufige, zeitaufwendige Sitzungen, die abseits von Kunden und Mitarbeitern stattfinden, und so die Realität auf Abstand halten.

Als größtes Defizit von MBAs hält Elon Musk die mangelnde Orientierung am Produkt, am primären *Purpose* eines Unternehmens. „Make your product better. That is the thing that really matters“. Das muss die Maxime sein. Anzumerken bleibt, dass es schade ist, so was überhaupt sagen zu müssen.

ÜBEL ZWEI: Mitarbeiter als Kostenfaktor

Bis Ende der 1970er-Jahre war die Lohn- und Gehaltsentwicklung in den USA im Einklang mit dem Produktivitätswachstum. Danach kam es zu einer Abkopplung. Inflationsbereinigt stagniert der durchschnittliche Lohn eines Arbeiters (in den USA) auf dem Niveau von 1980, obwohl der Output laut Angabe des Economic Policy Institute um das Dreieinhalbfache gewachsen ist. Arbeiter wurden von Stakeholdern zu abhängig Beschäftigten gemacht, zum Kostenfaktor reduziert. Die

⁵ Diese 1999 in Gang gesetzte Studienreform hatte primär die europaweite Vereinheitlichung der Studiengänge und -abschlüsse zum Ziel, um die Mobilität der Studierenden zu fördern. Die klassische BWL im deutschsprachigen Raum mit großer Breite und Schwerpunkt auf der Güterherstellung dagegen wurde aufgegeben.

⁶ Dazu sind die Lehrmethode des Directed Reading und Youtube-Sessions gut geeignet.

⁷ Entsprechend der wohlkalkulierten Einstellung: Fake it till you make it. (Tu so, bis du es geschafft hast.)

wesentlichen Urheber dieser gesellschaftspolitische bedenklichen Entwicklung sind MBAs/Manageristen in der Führung v. a. börsennotierter Unternehmen in kongenialer Zusammenarbeit mit großen Management Consulting Firmen.

Eine umfassende vergleichende Studie (USA, Dänemark)⁸ zur Rolle von MBAs in der Unternehmensführung bestätigt die Vermutung, dass CEOs mit MBA-Ausbildung dazu neigen, Arbeiter und Angestellte – außer sie sind hochqualifiziert – als Quantität von „Händen und Köpfen“ zu behandeln. Der nicht überraschende Befund: Bei einem Wechsel zu einem MBA-CEO (*Business Manager*)⁹ nahmen die Löhne und Gehälter innerhalb von fünf Jahren ab: in den USA um sechs Prozent und in Dänemark um drei Prozent. Gründe für den Rückgang des Lohn- und Gehaltsanteils liegen neben Automatisierung und Branchenkonzentration in einem Verhalten, das die Steigerung des Gewinns zuvorderst im Abbau von Mitarbeitern bzw. in einer restriktiven Lohn- und Gehaltsentwicklung sucht.

ÜBEL DREI: Eigennutz-Maximierung

Die vorher erwähnte Studie kommt zum Schluss, dass *Business-Manager* die Gewinne nicht mit der Belegschaft teilen. Bei einem Gewinnzuwachs von 10 Prozent kam es durchschnittlich nur zu einer Lohn- und Gehaltsanhebung von einem Prozent. In Übereinstimmung mit den Anforderungen des Kapitalmarktes geht der Produktivitätsüberschuss an die Aktionäre und das Management.

Dass *Business Manager* übertrieben eigeninteressiert sind, ist vielfach belegt.¹⁰ Sie teilen sich selbst eine höhere Vergütung zu als anderen Gruppen. Insbesondere der CEO erhält eine „Über-Vergütung“ nach der Maßgabe, dass dieser allein das gute Geschäftsergebnis zustande gebracht habe. Für schwache Ergebnisse werden indes externe Faktoren und die Belegschaft vorgebracht.

Das Nützlichkeitsdenken ist allgegenwärtig. Es wird schon im Studium anerzogen und das Studium selbst wird danach bewertet.¹¹ Die attraktivsten Branchen für MBAs sind nämlich höchst rentierlich, das ist im Wesentlichen die Nominalwirtschaft: der Finanzsektor, das Parabusiness und weite Teile der Internetökonomie.

ÜBEL VIER: Schwache Moral

Eine Langzeitstudie des Instituts zur Zukunft der Arbeit und des Max-Planck-Instituts zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern mit Wirtschaftsstudenten kommt zum Ergebnis, dass diejenigen, die eine Karriere in der Finanzwirtschaft anstrebten, um 30 Prozent weniger vertrauenswürdig sind als solche, die eine Laufbahn in anderen Branchen antraten. Das ist von Belang, weil die Finanzbranche (v.a. Investment-Banking, Private Equity, Fund Management, Vermögensverwaltung) einen weit überproportionalen Anteil von MBA & BWL der führenden Business Schools aufnimmt, die anderen großen Rekrutierer sind das Consulting, die Transaktionsökonomie (Internet) und der Immobilienbereich.

Der Finanzsektor gibt vor, Seriosität und Integrität zu verkörpern. Im Nachgang zur Finanzkrise von 2008, in der viele Alumni vor allem der Harvard Business School verwickelt waren, wurde ein sogenannter MBA Oath (Eid) initiiert, mit dem sich MBA-Studenten zu einem allseits integren,

⁸ Acemoglu, Daron; Alex He, Daniel le Maire: Eclipse of Rent-Sharing: The Effects of Manager's Business Education on Wages and the Labor Share in die US and Denmark; Working Paper 29874, National Bureau of Economic Research, March 2022

⁹ In der Studie werden CEOs mit einem MBA- oder vergleichbaren Hintergrund als *Business Manager* bezeichnet; wir kennzeichnen sie als *Manageristen*.

¹⁰ Siehe <https://www.managerismus.com/themen/managerismus/denkschrift-47>;

<https://www.managerismus.com/themen/managerismus/angemessene-verguetung-statt-mega-anreize>

¹¹ Bei Kosten von rund 100 Tsd. USD für ein Studienjahr an einem amerikanischen Spitzeninstitut ist ein solches Ansinnen verständlich.

vorbildhaften Verhalten verpflichten. Nach der Anfangsbegeisterung von zwei Jahren verlief sich diese honorige publizitätsträchtige Initiative. Vor zwei Jahren wurde versucht sie, wieder zu beleben, blieb jedoch ein vielsagender Flop.

DER WORTLAUT DES MBA OATH (MBA-EIDES)

My decisions affect the well-being of individuals inside and outside my enterprise, today and tomorrow. Therefore, I promise that:

I will manage my enterprise with loyalty and care, and will not advance my personal interests at the expense of my enterprise or society.

- I will understand and uphold, in letter and spirit, the laws and contracts governing my conduct and that of my enterprise.
- I will refrain from corruption, unfair competition, or business practices harmful to society.
- I will protect the human rights and dignity of all people affected by my enterprise, and I will oppose discrimination and exploitation.
- I will protect the right of future generations to advance their standard of living and enjoy a healthy planet.
- I will report the performance and risks of my enterprise accurately and honestly.
I will invest in developing myself and others, helping the management profession continue to advance and create sustainable and inclusive prosperity.

In exercising my professional duties according to these principles, I recognize that my behavior must set an example of integrity, eliciting trust and esteem from those I serve. I will remain accountable to my peers and to society for my actions and for upholding these standards. This oath I make freely, and upon my honor.

Das Problem mit der Moral ist für MBA & BWL zugegeben einfach: Erst kommt der Gewinn und dann die Moral – und diese häufig mit großem Abstand oder auch gar nicht. Wenn tagtäglich vom möglichst hohen Gewinnen die Rede ist und finanziell sehr erfolgreiche Alumni trotz -krimineller Praktiken als *Heroes* gefeiert werden, richten ein paar Kurse in *Business Ethics* wenig aus, sind Dekor, wie auch die an mehreren deutschen Hochschulen aufgelegten Corporate Social Responsibility (CSR)-Programme.

MBA & BWL – NICHT ERFOLGREICH(ER)

Der renommierte Stanford Professor Jeffrey Pfeffer fand keinen hinreichenden Nachweis, dass MBAs bessere Ergebnisse erzielen als andere Unternehmensleiter. Die Indifferenz führt er darauf zurück, dass Smartness und Strategie nicht genügen, denn für eine gelingende Umsetzung kommt es auf ein gutes Verständnis des Geschäftes und die Einbeziehung der Belegschaft an.¹² Der Hang zu Optimierung, Marktkonzentration und zum Controlling schränkt das Potential unternehmerischer Weiterentwicklung und innovativer Aufbrüche ein. Von Firmenkäufen abgesehen herrscht eine Risikoaversion vor.

¹² Mehrere langfristig erfolgreiche US-Unternehmen abseits der Metropolen, rekrutieren keine MBAs (Walmart, Southwest Airlines).

In der bereits erwähnten Untersuchung stellte sich auch heraus, dass *Business Manager* keine höheren Zuwächse bei Umsatz, Produktivität, Investitionen und bei Mitarbeitern erreichten als ihre Peers ohne MBA-Titel. Der Investor Peter Thiel, Geschäftsfreund von Elon Musk, gab den unmissverständlichen Rat: „Stelle nie einen MBA ein, der wird deine Firma ruinieren.“

Der wohl wichtigste Vorbehalt ist die Fixierung vieler MBAs, in kurzer Zeit möglichst viel Geld zu verdienen. Eine solch selbstsüchtige Einstellung verführt zu den an Business Schools bevorzugt vermittelten Praktiken: *M&A, Outsourcing/ Offshoring, Worldwide Sourcing, Asset Light, Performance Management, Leveraging und Portfolio-Management*.¹³ Ein Bündel solcher Praktiken soll eine quartalsweise steigende Rentabilität sichern, einen höheren Börsenkurs erzielen und nicht zuletzt über die Incentivierung hohe Boni bringen. Dass eine solche MBA & BWL-Logik schwerlich mit einer verantwortungsvollen Unternehmensführung vereinbar ist, liegt auf der Hand.

SCHLUSSFOLGERUNG

Man braucht nicht so weit zu gehen wie Henry Mintzberg, der bedeutende Managementlehrer und Geistesverwandte von Peter Drucker, mit diesem Urteil: “The MBA trains the wrong people in the wrong ways with the wrong consequences”.

Die MBA & BWL-Ausbildung ist einseitig und größtenteils uniform. Die Erziehung zu Vertrauen und Kompetenz ist ungenügend, Bildung unterrepräsentiert.¹⁴ Der Mangel wird nicht selten durch Arroganz kompensiert, die allerdings ein gutes Miteinander im Unternehmen verhindert. Renommiertere Business Schools warten mit dem Versprechen auf, dass ihre Studenten befähigt werden einen *Impact* zu leisten. Wie die große Wirkung erreicht wird und welchem Zweck sie dienen soll, bleibt außen vor. Das sagt viel über die moralische Grundausstattung aus. Wenn Ethik nicht in das gesamte Studium eingebettet ist, sondern nur als separater Kurs vorkommt, verkümmert sie zu einem Randthema. Der große Managementlehrer Peter Drucker vertrat die Meinung, dass es keine eigene *Business Ethics* gibt, eine solche auch nicht gebraucht wird.

„Konzern-Deutschland“ ist bereits zu einem großen Teil „BWL-isiert“. Für Wirtschaft und Gesellschaft bedeutet diese Entwicklung keinen Fortschritt und keinen Vorteil, wie BWL-Professoren bestreiten. MBA & BWL steht für ein ausgeprägtes Nützlichkeits-Paradigma. Dessen Bezugspunkte sind der Kapitalmarkt in Verbindung mit dem Parabusiness¹⁵ (Investmentbanking, Consulting, Auditing u.a. m.) und der Eigenvorteil. Unternehmen werden darauf hin instrumentalisiert und die späten Folgen sind De-Industrialisierung und Innovationsschwäche. Gemeinschaft und Gesellschaft haben das Nachsehen.

Die Zeit für eine grundlegende Remedur ist gekommen. Oder sollen die Fehlentwicklungen in den USA wiederholt und aus eigenen Fehlern nicht gelernt werden? Wir sollten endlich reflektieren, ob nicht Probleme der Unternehmensführung auf Methoden zurückzuführen sind, die die MBA & BWL-Ausbildung zu lösen versprach.¹⁶

Zur Erinnerung: Die hohe technische und wirtschaftliche Dynamik der Jahre von 1850 bis 1914, war die Epoche der Ingenieure und Naturwissenschaftler. Was auch für die Wirtschaftsaufschwünge in Japan und Südkorea ebenso wie in Silicon Valley und anderen Innovations-Hotspots zutrifft. Hohe Effektivität/Produktivität, also die gute Umsetzung von Wissen und Können, ist mit einer auf

¹³ I think one challenge a lot of the business schools have is they end up attracting students who are very extroverted and have very low conviction, and they put them in this hot house environment for a few years — at the end of which, a large number of people go into whatever was the last trendy thing to do.

¹⁴ Bildung hat nach Hegel jenseits bloßen Nützlichkeitsdenkens zu sein: „Aneignung von Welt jenseits des Nutzens beruflicher und ökonomischer Praxis. (Gymnasialreden 1810)

Peter Drucker trat für einen Liberal Arts Ansatz als Bildungsausstattung ein.

¹⁵ Siehe Denkschrift: Die Wucherung des Parabusiness

<https://www.managerismus.com/themen/parabusiness/denkschrift-nr-21>

¹⁶ In einer ersten Näherung sind das die kapitalmarktfixierten Ansätze: Shareholder Value und Management-Incentivierung/Performance Management.

Effizienz zielenden MBA & BWL-Unternehmensführung nicht erreichbar. Die ‚Underperformance‘ vieler Dax 30-Konzerne in der jüngeren Vergangenheit ist Beleg genug. Auf der anderen Seite sind die vielen *Hidden Champions* die beste Referenz für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung, die zudem mit wenig MBA & BWL auskommt. Ein anderes Indiz für den Vorteil von Nicht-MBAs an der Spitze sind erfolgreiche amerikanische Chip- und Softwarehersteller.¹⁷

NOTWENDIGE KORREKTUREN

Zum Abschluss werden einschneidende Korrekturen vorgeschlagen, die notwendig, aber zugegeben schwer zu realisieren sind. MBA & BWL betonen zwar, besonders änderungswillig und anpassungsfähig zu sein; sie sind hingegen resistent, wenn es um den drohenden Verlust gut dotierter Verhältnisse geht.

Fünf Auswege sind geboten:

- Erstens: **Teil des BWL-Studiums in eine berufsbegleitende Ausbildung umgestalten**
Das verlangt ein Duales Hochschulstudium bzw. ein berufsbegleitendes Transferstudium (Hochschule für Berufstätige (FOM, Steinbeis))
- Zweitens: **Management-Weiterbildung ausbauen**
Das impliziert einen verstärkten Erfahrungsaustausch und die Auseinandersetzung mit neuen Erkenntnissen aus Wissenschaft und Technik während der ganzen Berufszeit.
- Drittens: **Zahl der BWL-Studierenden einschränken**
Das bedeutet ein konsequentes Umlenken in technische Fächer und Praktische Berufe.
- Viertens: **Aufsichtsräte für unternehmerische Führung gewinnen**
Techniker und Naturwissenschaftler gezielt fördern, die keine MBA & BWL-vergleichbare Netzwerke haben. Die in dieser Hinsicht nicht aufgefallene ‚Paritätische Mitbestimmung‘ sollte im Interesse ihrer Vertretenen darauf hinwirken.
- Fünftens: **Anforderungen des Mittelstandes und von Familienunternehmen berücksichtigen**
Der wichtigste Teil der Wirtschaft verdient, was die betriebswirtschaftliche Ausbildung angeht, eine adäquate Aus- und Weiterbildung.

Eine Generalüberholung und Neuausrichtung von MBA & BWL ist wohl begründet. Für die Wiedergewinnung unternehmerischer Dynamik ist der Überschuss an MBA & BWL hinderlich. Der Mangel an Ingenieuren, Naturwissenschaftlern und Fachkräften dagegen ist folgenschwer.

¹⁷ Dieser Zusammenhang wird in einem nächsten Beitrag behandelt.

QUELLEN UND WEITERFÜHRENDES

- Acemoglu, Daron; Alex He, Daniel le Maire: Eclipse of Rent-Sharing: The Effects of Manager's Business Education on Wages and the Labor Share in die US and Denmark; Working Paper 29874, National Bureau of Economic Research, March 2022
- Delves Broughton, Philip: *What they teach you at Harvard Business School*, Penguin Books, London 2008.
- Drucker, Peter, F.: *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York, 1973 *The New Realities*, Heinemann, Oxford, 1989
- Gloger Axel: Betriebswirtschaftsleere – Wem nützt die BWL noch?, Frankfurter Societäts-Medien, 2016
- Khurana, Rakesh: *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*, Princeton University Press, 2007
- Locke, Robert R.: *The Collapse of American Mystique*, Oxford Univ.. Press.; Oxford, 1996
- Mintzberg, Henry: *Managen*, Gabal, Offenbach, 2010
Managers Not MBAs – A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development, Berrett -Koeehler, San Francisco, 2004/05
- Pfeffer, Jeffrey: *What Were They Thinking: Unconventional Wisdom About Management*, Harvard Business School Press, Cambridge/Mass., 2007
- Pfeffer, Jeffrey, Sutton, I., Robert: *The Knowing-Doing Gap – How Smart Firms turn Knowledge into Action*, Harvard Business School Press, Cambridge/Mass. 2000
- Rasmussen, Don: *The MBA-Myth and the Cult of the CEO*, Institutional Investor, Feb. 2019
- Schwenker, Burkhard; Albers Sönke; Ballwieser, Wolfgang; Raffel, Tobias; Weißenberger, Barbara, E.: *Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre – Was sie leistet und warum wir sie brauchen*, Franz Vahlen, München, 2021

MANAGERISMUS

- Zeit für eine Neuausrichtung der BWL/Managementlehre (2011)
<https://www.managerismus.com/themen/parabusiness/denkschrift-nr-6>
- Manager(isten) – Einblicke in die Welt aus der sie kommen
<https://www.managerismus.com/themen/managerismus/denkzettel-nr-5>
- Management-Gurus – Aufstieg und Fall
<https://www.managerismus.com/themen/parabusiness/denkschrift-nr-27>

ZEITSCHRIFTEN / ZEITUNGEN

Economist, F.A.Z., Fortune