



Lernen von den Besten – erfolgreiche Kooperation von Wissenschaft und Praxis

Die Forderungen nach einer anwendungsorientierten Ausrichtung der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre sind heute lauter denn je. Die Gründe dafür sind vielfältig; so geht es einerseits um die Ausbildung der Studierenden, die sich an den Anforderungen des Arbeitsmarkts ausrichten soll. Andererseits wird auch von der Forschung immer stärker verlangt, sich an den Anwendungszielen der Wirtschaftspraxis auszurichten, um einen direkten Nutzen stiften zu können.



PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
Ordinarius für Marketing an der
Universität St.Gallen und Geschäftsführer
des Instituts für Marketing.



PROF. DR. CHRISTIAN SCHMITZ,
Assistenzprofessor und Leiter des
Kompetenzzentrums für Business-to-
Business-Marketing am Institut für
Marketing der Universität St.Gallen.

In Zeiten knapper öffentlicher Haushalte spielt nicht zuletzt auch die Finanzierungssituation der Universitäten eine zunehmende Rolle; eine anwendungsnahe Forschung und Lehre wird als Garant für die Gewinnung zusätzlicher Mittel gesehen. Die Universität St.Gallen steht seit Jahrzehnten als Sinnbild für die Verzahnung von Wissenschaft und Praxis. Im Jahr 2010 schöpfte sie 50 Prozent Ihres Gesamtbudgets i.H.v. 193 Millionen Schweizer Franken aus der Zusammenarbeit mit der Praxis.

Balanceakt zwischen Anwendungs- und Forschungsorientierung

Insbesondere das hochdynamische, komplexe und durch technologische Fortschritte bestimmte Umfeld stellt ungleich hohe Herausforderungen sowohl an die Unternehmenspraxis als auch an die Forschung, wenn diese einen Beitrag leisten will. Einerseits ergeben sich faszinierende neue Herausforderungen in den Märkten, die laufend neue Impulse für die Forschung geben können. Allerdings wird es auch zunehmend schwieriger, diese im Rahmen von eng fokussierten, auf klar abgegrenzten Fragestellungen basierenden empirischen Forschungsprojekten zu

Fotos: ©Thinkstock, Unternehmen



erfassen und wiederum Schlüsse zu ziehen, die eine Hilfestellung für Führungskräfte in spezifischen Situationen darstellen. Insofern stellt sich dem Forscher ein Balanceakt, in dem er sich einerseits aus Relevanz-Gesichtspunkten der Dynamik des Umfeldes stellen muss und andererseits die benötigte wissenschaftliche Sorgfalt und der aus ihr folgende Fokussierungen beachten muss.

Dass dieser Balanceakt nicht immer – oder vielleicht immer seltener – zugunsten der praktischen Relevanz gelingt, wird immer häufiger, auch aus Sicht führender Wissenschaftler, angemahnt. Besorgt werfen z.B. die drei Marketing-Professoren aus Wharton David J. Reibstein, George Day und Jerry Wind (2009) in ihrem Guest-Editorial im *Journal of Marketing* die Frage auf „Is Marketing Academia Losing its Way?“. Einen zentralen Kritikpunkt sehen Sie beispielsweise in der Priorisierung von Themen, die teilweise stärker an den Bedürfnissen der Forschung ausgerichtet zu sein scheinen als an den Anforderungen der betrieblichen Praxis. Ein weiterer Kritikpunkt besteht in der Qualität und Allgemeingültigkeit von Theorien und deren Anwendung im betriebswirtschaftlichen Kontext. Professor Gary Lilien von der Pennsylvania State University

kommt in seinem Beitrag (2011) zu dem Schluss, dass es vielfach nicht etwa die Modelle und Konzepte der Marketingforschung sind, die zu Entscheidungen von Führungskräften führen, sondern dass diese in vielen Fällen lediglich fallweise hinzugezogen werden, um Bauchentscheidungen ex-post zu rationalisieren. Darüber hinaus warnte Ghoshal (2005) sogar davor, dass schlechte oder anwendungsferne Forschungskonzepte in der Praxis zu schlechten Entscheidungen führen oder gute Entscheidungen des Managements zunichte machen können.

Wir sind überzeugt, dass ein wichtiger Schlüssel für ein Gelingen des Balanceaktes von wissenschaftlichen und anwendungsorientierten Anforderungen in einer engen Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis liegt.

Um diese Verzahnung zu bewerkstelligen, können verschiedene Formen der Kooperation von Hochschule und Praxis zum Einsatz kommen, wie sie am Institut für Marketing an der Universität St.Gallen seit Jahren existieren. Wir diskutieren jeweils Vorteile und Gefahren für die Kooperationspartner. Wir sind überzeugt, dass eine enge Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft enorme Potenzia-

INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing und Hightech-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch). Aktuelle Entwicklungsprogramme mit Unternehmen sind Best Practice in Marketing, reales Kundenverhalten – reales Marketing, Sales driven Company und Customer Centricity.

Generellere Themen sind Marketinginnovation, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die „Marketing Review St. Gallen“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Michael Betz, Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Schmitz.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen

Wir sind überzeugt, dass ein wichtiger Schlüssel für ein Gelingen des Balanceaktes von wissenschaftlichen und anwendungsorientierten Anforderungen in einer engen Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis liegt.

le für Forschung, Lehre und Finanzierung freisetzen kann, wenn die Ziele der Kooperation und die Rollen der Partner klar bestimmt sind. Darüber hinaus teilen wir die Ansicht, dass sich Marketingforschung nicht darauf begrenzen darf, den Fortschritt in Theorien und Methoden herbeizuführen, sondern zusätzlich auch einen wichtigen Beitrag zur Anwendung dieser in der betrieblichen Praxis leisten soll.

Im Folgenden zeigen wir Formen der Kooperation auf, wie sie an der Universität St.Gallen seit vielen Jahren eingesetzt werden. Die von uns aufgezeigten Beispiele beziehen sich vorrangig auf inhaltliche Kooperationen im Bereich des Marketings. Allerdings können diese unserer Einschätzung nach mit kleineren Anpassungen auf andere Fachbereiche übertragen werden.

Die Zusammenarbeit mit der Unternehmenspraxis besitzt nicht allein für den Transfer und die Veranschaulichung theoretischer Inhalte eine gewichtige Rolle. Des Weiteren können wichtige Anhaltspunkte für die Grenzen der Allgemeingültigkeit bestehender Theorien aufgedeckt (Nutzen für Forschung), neue Anwendungsideen für die Praxis (Nutzen für Praxis) generiert und konkrete Implikationen von theoretischen Erkenntnissen entwickelt werden. Schließt man auch den Austausch zwischen Unternehmen ein, können aus unserer Sicht vier Typen der inhaltlichen Kooperation unterschieden werden.

Inhaltliche Kooperationsformen

Forschung und Lehre

An vielen Universitäten inzwischen nicht mehr wegzudenken sind Referate durch Praxisvertreter, die Beispiele des eigenen Unternehmens und der eigenen Führungserfahrung an Studierende weitergeben. Ziel ist hierbei meist der Transfer von Praxiserfahrung an die Studierenden und die Veranschaulichung der Unterrichtsinhalte. Hierbei können neue Wege beschritten werden. An der Universität St.Gallen werden bei-

spielsweise Blockseminare oder semesterübergreifende Kooperationen mit Unternehmenspartnern im Rahmen des Bachelor- und Masterstudiums angeboten, die zum Standardcurriculum gehören und einen deutlich tieferen Einblick gewähren als einzelne

Referate. Des Weiteren stellen Unternehmen nicht selten Kunden-, Produkt- und Verkaufsdaten zur Verfügung, die eine wichtige Grundlage für die Forschung darstellen können. Tendenziell sind die Möglichkeiten der Drittmittelgenerierung im Bereich „Lehre und Forschung“ eher begrenzt, insoweit kein deutlicher Mehrwert für Praxispartner gegeben ist. Allerdings lassen sich spannende Programme entwickeln, die Studierenden herausragende Aussichten auf dem Arbeitsmarkt eröffnen und ein solides Verständnis realer Restriktionen vermitteln.

Executive Education

Eine wichtige Kooperationsform für Universitäten liegt im Bereich der Führungskräfteweiterbildung bzw. der Executive Education. Mit intensiven Schulungen zu Theorien und Konzepten können Führungskräfte für eine erfolgreiche Zukunft in ihren Unternehmen entwickelt werden. Dabei gilt es, unternehmensinterne Seminare von offenen Seminaren zu unterscheiden. Interne Seminare sind maßgeschneidert für das Partnerunternehmen und unterstützen die Weiterentwicklung sowie den Austausch im Unternehmen. Offene Seminare hingegen stehen einem breiten Teilnehmerkreis aus verschiedenen Branchen und Unternehmen offen und schließen je nach Art und Weise mit einem Diplom, Zertifikat oder Teilnahmebescheinigung zu Spezialthemen ab. Das Institut für Marketing bietet ein breites Portfolio an Fachseminaren im



Bereich Marketing an, die eine Aus- und Weiterbildung von Führungskräften im Marketing unterstützen. Jegliche Form der Führungskräfteweiterbildung bietet auch die Möglichkeiten, jüngste Forschungserkenntnisse vorzustellen und vor einem anwendungsorientierten Fachpublikum zu diskutieren. Im weiteren Sinne können auch Transferpublikationen in Fachzeitschriften wie der *Marketing Review St. Gallen* oder dem *Harvard Business Manager* dem Transferbereich zugeordnet werden. Wie in der Weiterbildung ergeben sich auch hierbei wichtige Chancen, da die Erkenntnisse und deren Implikationen für eine Anwendungszielgruppe „übersetzt“ und auf den Punkt gebracht werden müssen.

Austausch und Benchmarking

In den letzten Jahren ist ein zunehmendes Bestreben von Unternehmen zu beobachten, die eigenen Erfah-

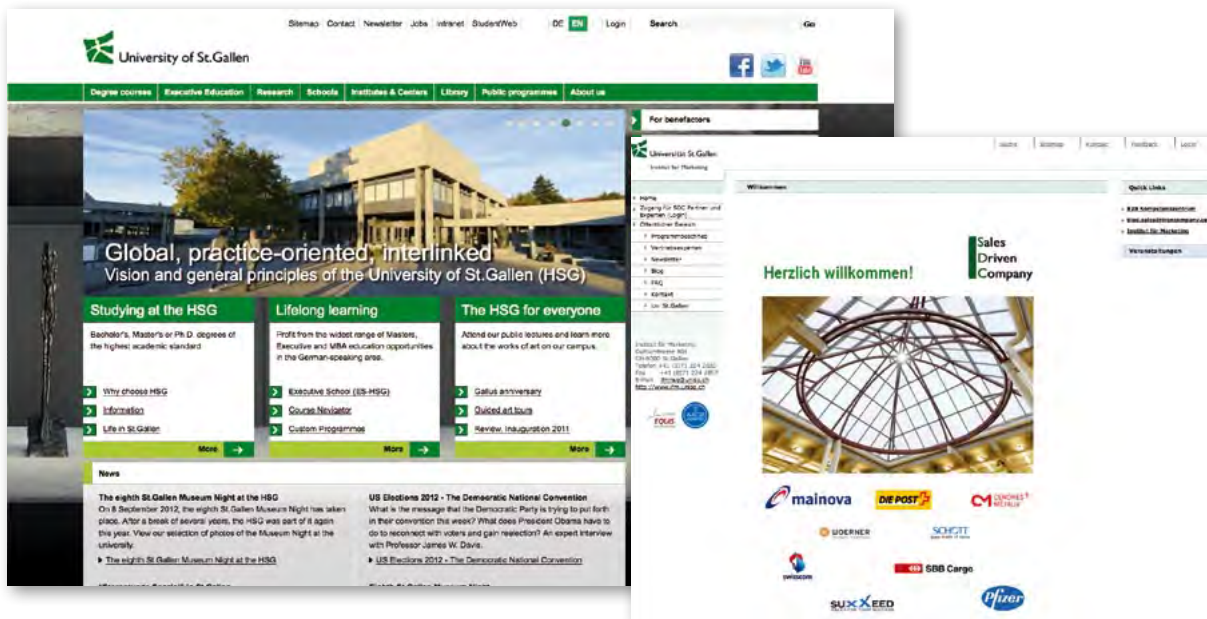
rungen mit denen anderer zu vergleichen und im Rahmen von Benchmarking und Benchlearning vielversprechende Lösungen zu diskutieren. Teilweise werden diese Bestrebungen von Verbänden unterstützt, die den Kontakt herstellen und die Infrastruktur organisieren.

Entwicklungskooperationen

Entwicklungskooperationen und -programme bündeln die Potenziale wissenschaftlicher Lehre und Forschung mit dem Erfahrungsaustausch zwischen Führungskräften. Programme bezeichnen langfristige und themenbezogene Formen der Entwicklungszusammenarbeit mit mehreren Unternehmen und ihren Führungskräften. Diese Form der Zusammenarbeit besitzt für alle Beteiligten aus unserer Sicht die größten Chancen und wird an der Universität St. Gallen z.B. in Form der Sales Driven Company

Kooperation	Ziele und Inhalte	Beispiele
Forschung und Lehre 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorative Forschung • Qualitative Fallstudienforschung • Konfirmatorische Hypothesenüberprüfung • Fallbeispiele und Anwendungsfälle zur Veranschaulichung • Priorisierung von Forschungsschwerpunkten 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews und Expertengespräche • Quantitativ-empirische Datenerhebung • Integration Praxisreferenten in Vorlesungen • Studentenprojekte mit Unternehmenspartnern
Executive Education 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Konzepten und Forschungsergebnissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurz- und Langzeitseminare • Diplom- und Zertifikatslehrgänge, Seminare und Spezialseminare in den Themen Marketing, Kommunikation, Vertrieb und Beschaffungsmanagement • Inhouse- und offene Programme
Austausch und Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen • Erfahrungsaustausch 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbandsaktivitäten • Bilateralen Austausch • Brancheninternes und -übergreifendes Benchmarking
Entwicklungskooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung und Transfer von Forschungskonzepten • Erfahrungsaustausch • Best-Practice-Sharing 	<ul style="list-style-type: none"> • Sales Driven Company • Best Practice in Marketing • Reales Marketing

DIE TABELLE zeigt noch einmal die verschiedenen Kooperationsformen im Überblick.



ENTWICKLUNGS-
KOOPERATIONEN
UND -PROGRAMME
bündeln die
Potenziale wissen-
schaftlicher Lehre
und Forschung mit
dem Erfahrungsaus-
tausch zwischen
Führungskräften.
Beispiel: das Koope-
rationsprojekt Sales
Driven Company
(rechts).

eingesetzt. Das Kooperationsprojekt Sales Driven Company (www.salesdrivencompany.com) wurde im Jahr 2007 ins Leben gerufen, um neue Durchbrüche im Bereich Verkauf und Vertriebsmanagement zu erzielen. In Zeiten austauschbarer Produkte und Services entscheidet der Vertrieb als wichtiger Differenzierungsfaktor über den Unternehmenserfolg. Um entsprechendes Wissen und neue Erkenntnisse zu generieren, veranstaltet das Institut für Marketing in Zusammenarbeit mit derzeit neun namhaften Partnerunternehmen (u.a. Swisscom, Schweizerische Post, Schott und Pfizer) jährlich mehrere Programmgruppen zu praxisrelevanten Vertriebsthemen. Gemeinsam mit den Praxispartnern entwickelt die Universität St.Gallen innovative Lösungen für aktuelle, relevante Problemstellungen in Marketing und Vertrieb.

Über klassische Entwicklungskooperationen hinaus fördern Unternehmen zunehmend Forschung in ausgewählten Gebieten durch Sponsoring ausgewählter Projekte oder Nachwuchsprofessuren. Typisch für diese Kooperationsform ist, dass die Weiterentwicklung eines Forschungsgebiets effektiv unterstützt wird, ohne aber inhaltlich a priori die inhaltlichen Schwerpunkte zu bestimmen und damit den Umfang der Forschung zu begrenzen. Das Institut für Marketing sucht derzeit nach geeigneten Partnern, die eine Weiterentwicklung im wichtigen Feld der Vertriebsforschung unterstützen. Eine solche Verzahnung verspricht innovative Lösungen für wahre Fortschritte und bessere Ergebnisse für Forschung und Praxis.

Fazit

Das Credo am Institut für Marketing an der Universität St.Gallen lautet: „Gemeinsam mit Führungskräften und Unternehmenspartnern entwickeln wir den Fortschritt des Marketings.“ Formen der Zusammenarbeit reichen von Studentenprojekten, innovativen Projekt- und Beratungsmandaten mit einzelnen Unternehmen, Entwicklungsprojekten mit mehreren Unternehmen bis zu längerfristigem Sponsoring von Professoren, Nachwuchsdozenten oder Doktorierenden.

Wir sind überzeugt, dass eine wirkungsvolle Auswahl und Priorisierung von Forschungsthemen sowie der Transfer von Inhalten erst durch eine enge Verzahnung mit der betrieblichen Praxis möglich ist. Wir freuen uns auf den zukünftigen, intensiven Marketingdialog und sind offen für neue Kooperationen.

von Prof. Dr. Christian Belz und Prof. Dr. Christian Schmitz

LITERATURHINWEISE

Ghoshal, Sumantra (2005): Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. in: *Academy of Management Learning & Education*, 2005, Vol. 4, No. 1, 75–91.

Lilien, Gary L. (2011): Bridging the Academic–Practitioner Divide in Marketing Decision Models. in: *Journal of Marketing*, Vol. 75 (July), 196–210

Reibstein, David J., George Day, & Jerry Wind (2009): Guest Editorial: Is Marketing Academia Losing Its Way?. in: *Journal of Marketing*, Vol. 73 (July), 1–3.