



© Erich Reismann (5)

V.l.n.r. Lucas von Zallinger, Barbara Stöttinger, Marion Boda, Matthias Schmid

WU Executive Academy In Marketing und Sales findet ein Generationswechsel statt: Job-Rotation lautet die Devise

Know-how & Leadership für Spitzenleistungen

Gleichwertige Verbindung von Marketing und Sales in einem Programm: Professional MBA als Antwort auf die Herausforderung der unternehmerischen Praxis von heute.

**NINA PACHERNEGG
WOLFGANG WENDY**

Wien. Bei Sales und Marketing gibt es ein natürliches Spannungsfeld. Marketingleute haben meist eine formale Ausbildung, sind analytisch, daten- sowie projektorientiert. Salesmanager verbringen viel Zeit mit Kunden, sind gute Netzwerker, an Widerspruch gewohnt und leben sehr oft nur für den Verkaufsabschluss. Die Herausforderung der unternehmerischen Praxis von heute lautet: Die gleichwertige Verbindung von Marketing und Sales in einem Programm vereinen. **medianet** befragt diesbezüglich

Teilnehmer des Internationalen Ausbildungsprogramms „Professional MBA Marketing & Sales“ an Europas größter und international zertifizierter (EQUIS) Wirtschaftsuniversität (WU) in Wien.

medianet: In Verkauf und Marketing sind grundverschiedene Rollen vorhanden. Wie geht man heutzutage mit diesem Spannungsfeld um?

Barbara Stöttinger, WU-Institut für International Marketing und Management, Academic Director PMBA Marketing und Sales, zuständig für Programmentwicklung und Recruiting: Ich denke, die Zeiten haben sich für Mar-

keting und Sales stark geändert. Die Unternehmen, die am Markt sehr erfolgreich sind, gehen in die Richtung, in der die Synergien bewusst gefördert werden. Beispiel: gemeinsame Planungs- und Ergebnisverantwortung von Marketing und Sales, wobei alle Vorgaben für das nächste Jahr von beiden befürwortet und unterschrieben werden müssen.

Lucas von Zallinger, Gopa mbH, Senior Consultant Department Economic Development & Good Governance, Bad Homburg: Ich kann aus der Sicht der Dienstleister oder Consulting Industrie sowie Unternehmensberatung sprechen.

Wir arbeiten sehr stark für öffentliche und private Kunden und bieten sehr komplizierte und komplexe Produkte oder Dienstleistungen an. Dabei muss eine Interaktion mit dem Kunden stattfinden. Diese Person muss eng mit Marketing und allen rückgelagerten Funktionen in unserem Unternehmen arbeiten. Es wird auch in vielen technischen Branchen so üblich sein. Statt einer einzelnen Sales-Person muss es eine Teamarbeit sein, sonst kann man der Kundenanforderung nicht mehr gerecht werden.

Stöttinger: Ich denke Marketing und Sales gehen mit unterschied-



„Derzeit geschieht ein Quantensprung. Die älteren Sales-Methoden passen nicht mehr ins Konzept.“

MATTHIAS SCHMID

lichen Perspektiven an die Arbeit heran: Marketing vertritt eher die strategische Positionierung am Markt. Marketer haben andere Interessen als Salesleute, die Umsatzverantwortung haben. Auch werden sie nach anderen Kriterien gemessen. Beide zu vereinen, ist die Zukunft.

Marion Boda, Geschäftsführerin Niederösterreich-Card GmbH (Aufbau eines Produktes mit über 220 Partnern): Wir sind eine kleine Firma und ich bin für beide Bereiche, Sales und Marketing, zuständig. Beides zu vereinen funktioniert hier sehr gut.

Matthias Schmid, Emirates Airline, Sales Manager Austria (ist für den gesamten kommerziellen Bereich – Sales & Marketing – von Emirates in den Märkten Österreich, Slovakia, Hungary und Czech Republic zuständig; Sitz dieser Organisation ist in Wien): Ich habe meine eigene Theorie: Ich kann den Ausdruck Sales und Marketing per Definition nicht leiden. Ich nenne das ganze Commercial und ich bin überzeugt, dass Marketing und Sales zusammengehören. Salesleute als Einzelgänger haben im heutigen System keinen Platz mehr. In den meisten Branchen wird der Sales strategischer. Unsere Verkäu-

„Die Idee kam aufgrund des Bedürfnisses, Marketing und Sales auf universitärer Ebene zusammenzuführen.“

BARBARA STÖTTINGER



fer machen zu 60% Salesaktivität aber zu 40% Marktanalysen und Kommunikationsaktivitäten, etc.

Stöttinger: Wenn man sich heutzutage Karrieren in beiden Bereichen ansieht, erkennt man, dass Leute nur dann in Führungspositionen vordringen, wenn sie vorher selbst in beiden Bereichen – Sales und Marketing – gearbeitet haben. Nicht nur die Instrumente, sondern auch das Verständnis sollte man kennengelernt haben. Die Trennung wird sich auflösen.

medianet: Kommt Sales vor Marketing oder Marketing vor Sales?

Schmid: Viele hören das nicht gerne, aber Sales ist eigentlich ein Instrument von Marketing. Und es ist das teuerste. Sales gehört in eines der vier P's. Ich glaube Marketing kommt vor dem Verkauf. Das Grundlegende wird von den Marketingleuten geschaffen. Dann kommt es zu einem Verkaufsabschluss.

Stöttinger: Mein Ansatz in diesem Zusammenhang lautet: Die Marketingleute kennen den Markt, die Salesleute den Kunden. Es muss eine Kombination sein.

Schmid: Viele Branchen, so auch die Airline-Industrie, sind sehr saleslastig. Der Marketing-Approach ist erst zu einem viel späteren Zeitpunkt gekommen. Emirates ist auch heute auf globalem Niveau noch sehr saleslastig. Überspitzt formuliert haben viele Airlines noch vor einigen Jahren nicht wirklich gewusst, warum Leute eine bestimmte Fluglinie wählen. Heute, in einem deregulierten Markt mit starken Überkapazitäten, ändert sich das relativ rapid und Marketing bekommt im Vertriebsbereich eine stärkere Rolle.

in Unternehmen tun. Durch das Verständnis entwickelt sich eine gemeinsame Zielrichtung.

medianet: Sehr häufig verdienen Marketer nichts an den Provisionen. Marketer wollen den Preis halten und die Verkäufer verkaufen über den Preis. Was tun?

Stöttinger: Hier stellt sich die Frage, wonach ich Mitarbeiter incentiviere. Ich glaube, hier ist ein großes Umdenken erforderlich.

Unangenehmes Hard-Selling

Schmid: In einigen Branchen wird immer noch mit veralteten Methoden gearbeitet. Mir persönlich ist der klassische „Hard-Selling“-Approach sehr unangenehm. Wenn ich einmal zu einem Offert nein gesagt habe, dann mag ich es nicht, wenn ich kurz darauf wieder kontaktiert werde.

Boda: Das Schlimmste ist für mich Hard-Selling. Ich bin keine Rechenschaft schuldig. Wenn eine ganze Branche so funktioniert, ist es natürlich schwierig, es als First Mover anders zu machen. Ich finde die Strategie vieler Anzeigenverkäufer sehr unangenehm.

Stöttinger: Wenn ich in der Marketingabteilung arbeite und merke, dass Salesleute mit meinen Kunden so umgehen, dann bin ich mit meinen Marketing-Messages völlig fehl am Platz. Es muss auf beiden Seiten ein völliges Verständnis geben, um erfolgreich zu sein.

Professional MBA

medianet: Eine MBA Ausbildung – was hilft Ihnen die?

Boda: Ich habe Jus studiert. Hier erhalte ich eine praxisorientierte Ausbildung und eine Weiter-

ungslandschaft näher, dann findet man in Marketing Spezialisierungen, jedoch nicht in Sales. Ich denke, in Zeiten wie diesen ist strategisches Arbeiten verstärkt notwendig. In diesem Professional MBA für Marketing und Sales ist Sales nicht ein Anhängsel, sondern gleichwertig. Das Konzept haben wir vorher in Experteninterviews getestet. Die Idee ist in vielen Unternehmen und Firmen sehr gut angekommen, vor allem die gleichwertige Verbindung mit Sales.

medianet: Hat der Verkauf zu wenig theoretisches Wissen und Möglichkeiten?

Stöttinger: Der Verkauf im Job hat keine gute Reputation. Es ist eher schwierig, Akademiker für den Verkauf zu begeistern, die meisten wollen ins Marketing und strategische Konzepte entwickeln. Ich glaube, der Verkauf leidet am Image und auch an den Ausbildungsmöglichkeiten.

Schmid: Ich denke es ist ungerecht, da Sales genauso eine Science ist mit einer Strategie dahinter, wie Marketing.

„KCK Approach“ ist out

Schmid: Wenn ich heutzutage einen Verkäufer einstelle, dann hat ein 25-Jähriger andere Erwartungen und Voraussetzungen als jemand, der schon seit 25 Jahren verkauft. Derzeit geschieht ein Quantensprung. Die älteren Verkaufsmethoden passen heutzutage nicht mehr ins Konzept. Firmenkultur ist sehr wichtig, aber es ist schon sehr an das Alter gelinkt. Diese Erfahrung habe ich gemacht. Ich sage immer „KCK-Approach“ („Kiss Coffee Kiss“: wenn der Verkäufer zum langjährigen Kunden kommt und diesen begrüßt, einen Kaffee trinkt und dann wieder verschwindet ohne eine detaillierte Agenda) funktioniert heute nicht mehr. Es findet ein Kultur- und Generationswechsel statt. Ich stelle einen Verkäufer mit ganz anderen Voraussetzungen ein, als es vor 20 Jahren der Fall war.

medianet: Hard-Selling: Gibt es in manchen Branchen (keinen Ausweg)?

Schmid: Wenn ich langfristige Customer Relationships aufbauen will, dann ist das aggressive Verkaufen nicht zielführend. Die Zielvereinbarung ist sehr wichtig. Bei uns könnte der Verkauf gar kein Hard-Selling betreiben. Ich bin deshalb auch kein Fan von kleinen Grundgehältern und horrenden Provisionen. Ich finde höhere Grundgehälter besser, da hier das Verkaufen um jeden Preis wegfällt.

medianet: Consulting Bereich – Internationale Ausrichtung: Sind Präsentationen Verkaufssituationen?

von Zallinger: Sie verkaufen insofern, da sie den Kunden letztlich überzeugen müssen. Die Trennung von Marketing und Sales macht keinen Sinn. Bei uns werden Zuschläge über das Team verteilt. Wir haben auch eine sehr enge Kundenbeziehung und Projektlaufzeiten dauern etwa zwei bis drei Jahre. Hard-Selling würde bei uns niemals infrage kommen.

medianet: Wie schafft man es, Märkte zu schaffen, wo Marketing und Verkaufsverständnis noch nicht so ausgeprägt sind?

von Zallinger: In Osteuropa ist Marketing und Sales ein absolutes Schlüsselthema. Ich führe hauptsächlich Projekte in der IT-Branche durch, wobei eine sehr gute

Ingenieurstradition vorhanden ist. Diese ist aber sehr schwach besetzt in Marketing und Sales. Die Leute sehen nicht, dass man am Markt agieren muss. Sie denken sie verkaufen sich von alleine. Diese Probleme gab es auch sehr stark in Ostdeutschland. Hier ist der Bereich Marketing unser Hauptschwerpunkt, in dem wir beraten.

Das Thema Marketing sollte man aus unserer Perspektive auch volkswirtschaftlich nicht unterschätzen. Wir haben auch die Aufgabe, ganze Länder als Standorte zu vermarkten. Je globalisierter, desto stärker wird dieses Thema zunehmen.

Positive Resonanzen

medianet: Welche Resonanzen kommen aus der Wirtschaft?

Stöttinger: Im Vorfeld kam aus den verschiedensten Branchen eine sehr positive Resonanz.

Unternehmen sehen es durchwegs

den. 50% kommen aus dem Ausland und ich denke, es ist ein sehr spannendes Umfeld gegeben, was die Weiterentwicklung betrifft. Da die Unterrichtssprache Englisch ist, haben wir für unsere internationale Zielgruppe eine größere Flexibilität, um die internationalen Spezialisten und Referenten nach Wien zu holen.

Schmid: Der modulare Aufbau ist ideal strukturiert. Ich sitze in einer Führungsposition und es ist für mich optimal, dass das Programm genau strukturiert ist. Damit fällt der Planungsaufwand wie an der Uni weg, was ich als sehr angenehm empfinde. Ich empfinde es auch als sehr angenehm, einmal pro Monat vier bis sechs Tage auch in eine andere Welt einzutauchen.

Boda: Der Arbeitsaufwand ist hoch. Sehr viel Lesestoff und Vorbereitungen. Wir wenden das Gelernte anhand von Case Studies aus der Praxis an. Jeder Referent will das meiste für die Teilnehmer



„Wir wenden das Gelernte anhand von Case Studies aus der Praxis an.“

MARION BODA

positiv, wenn Mitarbeiter sich in diese Richtung weiterentwickeln. Die Zeiten, in denen man mit einem MBA automatisch eine Gehaltserhöhung erhalten hat, sind vorbei. Es wird immer stärker darauf geachtet, von welcher Institution der MBA stammt.

Schmid: Für viele Recruiter ist es ein Zeichen für Durchsetzungsvermögen und Belastbarkeit, wenn man 18 Monate neben dem Job dieses MBA absolviert und sich weiterentwickeln will.

Boda: Das Wissen nehme ich in die Firma mit. Es nützt mir bei meiner täglichen Arbeit.

Spannendes Umfeld

Stöttinger: Im Durchschnitt sind die Teilnehmer 35 Jahre alt und haben ca. zehn Jahre Berufserfahrung. Der Standort Wien ist Verbindungspunkt zu West und Osteuropa und es ist hier ein sehr dynamisches Umfeld vorhan-

herausholen.

Stöttinger: Man hat Anwesenheitstage, Vorbereitungs- und Nachbereitungstage, da es keine Prüfungen im klassischen Sinn gibt. MBA ist ein Studienabschluss, daher bleiben wir anwendungsorientiert. Im Modul selber kann man auf einem anderen Level diskutieren, als es in den Büchern steht. Ich habe großen Respekt vor meinen Teilnehmern, die neben einen Fulltime-Job ein MBA-Programm durchziehen. Dabei braucht man Durchsetzungskraft.

Boda: Wir haben neben Marketing und Sales auch Accounting, Financing und Statistik, etc. Wir bekommen eine vollwertige wirtschaftliche Ausbildung.

von Zallinger: Die solide Grundlage mit dem Schwerpunkt Marketing und Sales ist in diesem Programm sehr gut gelungen.

medianet: Wir danken Ihnen für das Gespräch.

„Das Programm ist sehr praxisorientiert zugeschnitten, was ich persönlich sehr attraktiv finde.“

LUCAS VON ZALLINGER



Boda: Wir haben zunächst Marktforschung betrieben, dann das Produkt nach Kundenbedürfnissen gestaltet und schließlich vermarktet. Der Erfolg gibt dieser Vorgangsweise recht.

medianet: Wie kann man Marketing und Verkauf vereinen?

Boda: Bei uns ist das wie gesagt eine Person, in dem Fall ich. Bei mir findet ein integriertes Handeln statt.

Schmid: Bei uns wird sehr viel über Zielvereinbarung gesteuert und Marketingleute sind schlussendlich genauso umsatzverantwortlich. Hier kann das Thema „Pricing“ ein Problem werden. Das ist in unserer Branche ein sehr wichtiges Marketingelement und ein sehr dynamisches und komplexes „Pricing“. Einerseits bin ich für Umsatz zuständig, andererseits muss ich schauen, dass wir die Preise nicht in den Keller treiben und in diesem Fall hat man ab und zu doch interne Interessenskonflikte zu lösen.

Stöttinger: Job-Rotation ist ein geeignetes Mittel dafür. Das Geschäft des anderen muss verstanden werden. Das kann ich in Ausbildungen wie bei uns oder in Umsetzungen

entwicklung in diesem Bereich. **von Zallinger:** Das Programm ist sehr praxisorientiert zugeschnitten, was ich persönlich sehr viel attraktiver finde als ein Fulltime MBA in den USA, wo ich dann wieder in die Uni-Schiene reinrutsche. Ich kann alles gelernte sofort praktisch umsetzen.

Schmid: Ich hab einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Im MBA kommt es mit dem Professor zu einem ganz anderen Dialog. Die Professoren werden hier sicherlich herausfordern, im Gegensatz zur Uni. Ich habe noch nie in einer anderen Branche als in der Airline-Industrie gearbeitet und es ist für mich interessant, mich mit meinen MBA-Kollegen aus den verschiedensten Branchen auszutauschen und von ihnen zu lernen. **Stöttinger:** Ich habe früher in Marketing gearbeitet und immer unter den Salesleuten „gelitten“. Das Programm ist meine Wiedergutmachung an beide Bereichen.

Die Idee des Programms kam aufgrund des Bedürfnisses, Marketing und Sales auf universitärer Ebene zusammenzuführen. Betrachtet man die internationale Ausbil-

WU EXECUTIVE ACADEMY

MBA (Marketing & Sales)

Seit 2007 bietet die WU Executive Academy den jährlich im Herbst startenden, berufsbegleitenden Professional MBA in Marketing & Sales an. Die Zulassungsvoraussetzungen für dieses postgraduale Programm sind ein abgeschlossenes Studium, mindestens 2 Jahre Berufserfahrung sowie sehr gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift. Die Ausbildung wird in englischer Sprache angeboten, die Internationalität schlägt sich nicht nur in der internationalen Fakultät nieder, sondern auch in der Zusammensetzung der zugelassenen Teilnehmer, die aus unterschiedlichen Ländern und Kulturkreisen stammen.

Zielgruppe Das Programm richtet sich an Nachwuchsführungskräfte, die bereits erfolgreich in den Bereichen Marketing und/oder Sales tätig sind oder sich stärker in diesem Bereich entwickeln möchten sowie an selbstständige Unternehmer, die ihr Geschäft mithilfe von State-of-the-Art-Marketing und Sales Know-how noch erfolgreicher vorantreiben wollen. Höchstes wissenschaftliches Niveau und Praxisrelevanz der Ausbildung bilden die Grundsockel dieser anspruchsvollen Ausbildung.

Studiendauer: Das Programm umfasst eine Regelstudiendauer von 18 Monaten, denen die Zeit für das Verfassen der Master Thesis hinzugerechnet werden muss. Die Lehrveranstaltungen werden in modularer Struktur angeboten und inkludieren sowohl Wochenenden als auch Feiertage, um die Tage „off-the-job“ für die Teilnehmer so gering als möglich zu halten.

Für alle organisatorischen Fragen/Fragen zur Anmeldung: annamaria.nusko@wu-wien.ac.at.