

Am Puls der Praxis

Das 1999 gegründete Marketing Center Münster stellt praktisch das erste Kompetenzzentrum in der deutschen Marketingwissenschaft dar. Dem Ansatz der marktorientierten Unternehmensführung folgend betreiben die Münsteraner Forscher eine an aktuellen Problemen der Praxis ausgerichtete Forschung und Lehre auf internationalem Niveau

Autor: Peter Hanser

1969 wurde mit Heribert Meffert der erste Marketinglehrstuhl Deutschlands besetzt und 1999 mit dem Marketing Centrum Münster (MCM) das erste Kompetenzzentrum für Marketing ins Leben gerufen.

Das Kompetenzzentrum bildete das Münsteraner Dreigestirn mit Marketingpapst Heribert Meffert für den Konsumgüterbereich, dem Handelsexperten Dieter Ahlert und Klaus Backhaus für das Industriegütermarketing. 2003 begann altersbedingt die personelle



Erneuerung des Marketingzentrums, das gleichzeitig in Marketing Center Münster umfirmierte. Manfred Krafft folgte auf Meffert, Thorsten Henning-Thurau übernahm den Lehrstuhl von Ahlert, und Thorsten Wiesel trat die Nachfolge von Backhaus an, der als Seniorprofessor weiterhin am MCM forscht.

In den nun mittlerweile 18 Jahren seines Bestehens hat sich das MCM personell quasi zu einem „mittelständischen Unternehmen“ entwickelt. Die Zahlen sprechen für sich: drei hauptamtliche Professuren, eine Seniorprofessur, drei akademische Räte, fünf Sekretariatskräfte, drei Bibliothekskräfte, 30 wissenschaftliche Mitarbeiter und 46 studentische Hilfskräfte. Dazu kommen noch zahlreiche international führende Forscher und Manager regelmäßig als Lehrende nach Münster. Pro Jahr graduieren die Münsteraner 150 bis 200 Bachelor-Studenten und etwa 85 Absolventen mit einem zweijährigen Vollmaster oder Major in Marketing. Rund 300 Promovierte haben die Münsteraner in ihrer Marketinggeschichte hervorgebracht.

Die Ziele der Münsteraner haben sich seit der Gründung des MCM nicht geändert: Ausrichtung auf Spitzenforschung mit Praxisbezug, gleichzeitig ein hochwertiger Transfer zu den Studierenden sowie der deutschen Marke- ▶

„Meine Mission sind der stetige Dialog und Brückenbau zwischen Forschung und Praxis im Marketing und Vertrieb“

Manfred Krafft (53)

Manfred Krafft trat 2003 die Nachfolge von Heribert Meffert am Institut für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität an. Der gelernte Bankkaufmann promovierte 1994 an der Universität Kiel, an der er sich 2000 habilitierte. Von 1999 bis 2003 war er als Professor für Marketing an der Privat-Uni WHU in Vallendar tätig. Krafft ist der einzige deutsche „Fellow“ der European Academy of Marketing (EMAC) und erhielt Rufe nach Arlington (USA), Köln und Wien. Forschungsschwerpunkte: Kundenmanagement, Vertriebsmanagement, Innovationen im Handel.



FOTO: MCM

Neue Serie: Kompetenzzentren der Marketingforschung

In der Vergangenheit ist die Zahl der Marketingforscher in Deutschland stark angestiegen. Die Folge: eine starke Spezialisierung der Forschung mit hoher wissenschaftlicher Stringenz. Im Gegenzug haben sich Kompetenzzentren der Marketingforschung herausgebildet, die in Lehre und Forschung eine stärkere Fokussierung und Bündelung der Kräfte erlauben.

In einer neuen Serie stellt die absatzwirtschaft in loser Folge diese Kompetenzzentren vor.

„Ich ging in die Praxis, um das Objekt, über das ich rede, kennenzulernen“

Klaus Backhaus (70)

Nach seiner Promotion an der Ruhr-Universität Bochum im Jahr 1972 ging Backhaus fünf Jahre zu Siemens in Erlangen. 1979 folgten die Habilitation in Bochum und der Ruf an die Freie Universität Berlin. Von 1980 bis 1986 lehrte er in Mainz. Danach wurde er Direktor des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster und Honorarprofessor an der TU Berlin. Backhaus erhielt über zehn Rufe, darunter nach Mannheim, München oder Basel.

Forschungsschwerpunkte: Industriegütermarketing, Internationale Projektfinanzierung, Innovationsmanagement.

„Die Bedienung der Kundenbedürfnisse ist das Nonplusultra in digitalen Zeiten“

Thorsten Hennig-Thurau (50)

Der „Hamburger Jung“ promovierte 1998 und habilitierte 2001 an der Universität Hannover. 2002 übernahm er eine Gastprofessur an der Münsteraner Universität, auf der ein Jahr später eine Professur für Marketing und Medien an der Bauhaus-Universität Weimar folgte. Die Rückkehr nach Münster erfolgte im April 2010. Von 2006 bis 2016 war er zudem Research Professor of Marketing an der Cass Business School der City University in London. „Handelsblatt“ und „F.A.Z.“ ranken ihn als einen der führenden Betriebswirte.

Forschungsschwerpunkte: Digitales Marketing, Medien- und Entertainment-Marketing, Dienstleistungsmarketing, Customer-Relationship-Management (CRM).

„Es ist faszinierend, die Finanzsichtweise mit der Kundenorientierung zusammenzubringen“

Thorsten Wiesel (40)

Wiesel verbrachte nach seiner Promotion im Jahr 2006 bei dem Frankfurter E-Commerce-Forscher Bernd Skiera sechs Jahre im Ausland, je drei Jahre an der VU Universität Amsterdam und an der Universität Groningen. Als Nachfolger von Backhaus wechselte er 2012 nach Münster mit der Neuausrichtung der Stelle auf wertbasiertes Marketing. Wiesel ist und war Gastprofessor an Universitäten auf der ganzen Welt. Er erhielt mehrere Preise für die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis.

Forschungsschwerpunkte: Strategisches Marketing, Marketing-Finance, Marketing Performance Management, Digitales Marketing und Technologien.



tingwissenschaft international Gehör zu verschaffen. Drei Dimensionen, die gleichgewichtig bespielt werden. Das Center stellt dabei die synergetische Basis für die Münsteraner dar. So etwas ist leichter gesagt als umgesetzt. Aber unterstützt durch die räumliche Nähe im eigenen MCM-Gebäude und durch eine intensive Kommunikation untereinander arbeiten die Forscher daran, dass das MCM als Einheit erkennbar wird und nicht nur eine organisatorische Hülle darstellt.

Die Forscher der zweiten Generation sind mit ihren Rufen in die großen Fußstapfen bedeutender Namen der deutschen Marketingwissenschaft getreten. Doch das empfinden sie nicht als Belastung, sondern vielmehr als Ansporn. Sie sehen ihre Aufgabe darin, einerseits die Ziele des MCM stringent weiter zu verfolgen, aber andererseits Neues zu wagen. Und Innovationen charakterisieren seit jeher den „Markenkern“ der Münsteraner. Das begann schon mit der Schaffung des ersten Marketinglehrstuhls, setzte sich fort mit der Gründung der Wissenschaftlichen Gesellschaft, der ersten Marketing-Alumnivereinigung, der Gründung des MCM, der Heribert-Meffert-Bibliothek als größter Marketingfachbibliothek in Deutschland oder der Einrichtung eines Circle of Excellence.

Problemlösungen für die Praxis

Dem Zug der Zeit folgend haben sich die Schwerpunkte in Forschung und Lehre verschoben. Krafft verlagerte die Schwerpunkte seines Instituts vom generellen Marketingmanagement hin zum Customer-Relationship-Management (CRM) und Direktmarketing. In den vergangenen Jahren erfolgte eine Rückbesinnung auf Themen aus seiner Zeit in Kiel und an der WHU, bei denen die Vertriebssteuerung im Vordergrund stand. Zurzeit werden in größeren Projekten mit Kollegen der Northwestern University in Chicago der Direktverkauf und Statusprogramme erforscht. Zunehmend Raum in der Forschung nehmen Handelsthemen ein, wobei Eigenmarken und neue Handelsformate im Mittelpunkt stehen. Für die Zukunft stehen die Themen Customer Experience, zu dem im November ein Marketingsymposium stattfindet, und Fragen der Digitalisierung wie Privatsphärenas-

pekte oder Permission Marketing auf der Forschungsagenda. Thorsten Hennig-Thurau, der von der Bauhaus-Universität in Weimar nach Münster wechselte, hat seine forschersche Basis in den Bereichen Relationship-Marketing, Dienstleistung und nicht zuletzt Medien-Marketing – Forschungsfelder, die extrem stark von der Digitalisierung beeinflusst werden, was seine Arbeit früh geprägt hat. Der gebürtige Hamburger, ein Pionier des digitalen Marketings, erforscht heute unter anderem in einem von der Deutschen Forschungsgesellschaft (DFG) geförderten Großprojekt, welche Rolle soziale Medien im Marketingmix spielen: Wie sollten Manager mit Firestorms umgehen, wie können sie mittels Buzz-Marketing die Begehrlichkeit für ihre Produkte steigern, was sind die erfolgversprechendsten Social-Media-Praktiken? Sein Leitbild ist der von ihm mitgeschaffene „Marketing-Flipper“, dessen Dynamik und Chaos das Verständnis vom Marketing als gut kontrollierbarem Bowlingpiel abgelöst hat.

Auf der Schnittstelle zwischen Marketing und Finanzen lagen die Schwerpunkte von Thorsten Wiesel, der vor fünf Jahren von Groningen nach Münster wechselte. Im Westfälischen haben seine Forschungsprojekte nun einen breiteren marketingstrategischen Fokus erhalten. Dabei bringt der Jüngste im Forscherquartett zwei Dimensionen immer zusammen: den Customer Value und die Schaffung von Unternehmenswerten. Konkret drückt sich dies in Forschungsprojekten aus, in denen untersucht wird, wie das Engagement der Kunden für gemeinsame Produktentwicklung gesteigert wird, wie die Allokation von Werbeausgaben auf digitale und analoge Kanäle gestaltet werden kann, welche Online-Suchstrategien Konsumenten haben und wie Recommender-Systeme Variationen einbeziehen können. „Nicht die Transaktion ist das Wichtige, sondern der langfristige Wert für den Kunden und das Unternehmen“, lautet sein Credo.

Drittmittelfinanziert sind die Forschungsprojekte vom Seniorforscher Klaus Backhaus. Sie liegen in den Bereichen Methodenentwicklung, Innovation und B-to-B-Marketing. So sucht der gebürtige Ruhrgebietler im Methodenbereich nach Möglichkeiten der Verbesserung der Szenarioanalyse, die stark von subjektiven Einstellungen beein-

flusst wird. In einem Projekt der Spitzenclusterförderung wird mit dem Automobilzulieferer Hella untersucht, wie die Akzeptanz von Innovationen mithilfe virtueller Realität verbessert werden kann. Erforscht wird zudem, wie Upgradings und Updatings das Kaufverhalten beeinflussen. Und in seinem angestammten Forschungsbereich, dem Industriegütermarketing, geht es um die Frage, wie in einem Buying-Center die unterschiedlichen Präferenzen der Teilnehmer auf Kundenseite homogenisiert werden können.

Das große Ganze im Blick behalten

Die in Deutschland und weltweit wachsende Zahl der Marketingwissenschaftler hat dazu geführt, dass die Forschungsfelder immer spezieller wurden. Wer Spitzenforschung betreiben will, muss heute partikular arbeiten. Diese Partikularisierung der Forschung bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Lehre. Vorbei sind die Zeiten, in denen die Lehre auf „Lehrwerken“ aufbaute. Heute basiert sehr gute Lehre in erster Linie auf guter Forschung. „Wenn man in der Lehre nicht Dozenten hat, die in der Forschung führend sind, kann das vermittelte Wissen kaum aktuell sein“, hebt Krafft hervor.

Diese Partikularisierung birgt aber auch Gefahren, weil der Blick für das große Ganze verloren zu gehen droht. Die Gefahr haben die Münsteraner bereits vor drei Jahren erkannt und sich zusammengesetzt, um ein gemeinsames Rahmenwerk für ihre Lehre zu konzipieren. Ausgangspunkt war die praxisorientierte Frage, was ein Münsteraner Alumnus können muss. Und da spielte natürlich ganz im Meffertschen Sinne die marktorientierte Unternehmensführung als zentraler Marketingwert eine tragende Rolle für die Strukturierung des Curriculums. Das Rahmenwerk basiert auf den drei Werten, die das Marketing bereitstellt: Produkt und Leistung, Kundenbeziehung und Marke. Jeder Student muss deshalb ein Modul „Market-Oriented Leadership“ besuchen, und die weiteren Spezialisierungsveranstaltungen docken immer wieder an dieses Modul an. „Unser Anspruch in der Lehre ist es, Marketing so zu vermitteln, dass es berufsbefähigend, aber nicht berufsfertig macht“, definiert Krafft den Praxisbezug der



Wissenschaft und Lebensart: Im beschaulichen Münster mit seiner historischen Altstadt lässt es sich nicht nur zielorientiert forschen, sondern auch gut leben

Lehre. „Wir versuchen, die besten Köpfe zu bekommen und die besten Köpfe an die Praxis weiterzugeben“, lässt Hennig-Thurau den westfälischen Ehrgeiz in der Lehre erkennen.

Dabei beschreiten die Westfalen innovative Wege wie mit dem Circle of Excellence, einem Talent-Inkubator für herausragende Marketingstudierende. Das einjährige Programm ist gezielt darauf ausgerichtet, die Studierenden auf interessante Managementaufgaben in international agierenden Unternehmen vorzubereiten. In den vergangenen Jahren haben sich Marketinglehrstühle der Universität zu Köln und der FU Berlin dem Programm angeschlossen.

Internationalität wird am MCM auf vielfältige Weise gelebt: Fast alle Veranstaltungen werden in englischer Sprache angeboten, und es vergeht kaum eine Woche, in der nicht ausländische Topwissenschaftler Seminare anbieten und an gemeinsamen Projekten arbeiten. So lehren jedes Jahr Professoren aus Atlanta, Texas und Ohio am MCM, Münsteraner studieren in einem Double-Degree-Programm an der Universität Groningen, und fast alle Marketingstudenten verbringen ein Semester an einer der weltweit über 100 Partneruniversitäten Münsters. Die MCM-Forscher sind zudem oft in der Welt unterwegs, um innovative Marketingforschung aus Münster mit internationalen Fachkollegen zu diskutieren.

Forschung zwischen „Rigor“ und „Relevance“

In der europäischen Marketingforschung und mittlerweile weltweit belegen die Münsteraner Spitzenplätze in

Hochschul- oder Publikationsrankings. Ihr hohes Renommee belegen zahlreiche Auszeichnungen für Veröffentlichungen oder Mitgliedschaften in den Editorial Boards internationaler Zeitschriften. Doch neben der wissenschaftlichen Stringenz (Rigor) ist die Praxisrelevanz (Relevance) ein wesentliches Element der Münsteraner. „Wir wollen als Wissenschaftler Dinge, die in der Praxis relevant sind, aufgreifen, versuchen zu verstehen, zu zerlegen sowie Lösungen zu finden und diese Lösungen in die Praxis zurückzuspielen“, beschreibt Hennig-Thurau das Münsteraner Verständnis von Praxisorientierung.

Die Münsteraner haben dafür verschiedene Quellen gegenseitigen Gebens und Nehmens geschaffen. Dazu gehören die Wissenschaftliche Gesellschaft, in der 50 Topmanager institutionell verankert sind, und der Marketing-Alumnikreis, dem über 1000 aktive Absolventen angehören. Dem stetigen Austausch von Wissenschaft und Praxis dient auch das Marketing-Executive-Programm, in dem die Wissenschaftler viel vom teilnehmenden Führungsnachwuchs lernen.

Großen Wert legen die Münsteraner auf die Übersetzung der forscherschen Erkenntnisse in eine für die Praxis verständliche Form. Deshalb bemüht man sich nicht nur um die Verbreitung der gewonnenen Erkenntnisse in wissenschaftlichen Topjournals, sondern ebenso in praxisrelevanten Zeitschriften bis hin zu überregionalen und regionalen Zeitungen. Tabu ist dagegen für die Münsteraner eine Form des „Transfers“: die konventionelle Unternehmensberatung. Das betrachten die Münsteraner auch aufgrund der Zahlungsströme als

problematisch – schließlich würden Professoren von der Hochschule dafür bezahlt, dass sie Wissen generieren. Deshalb fängt für Wiesel die „Wissenschaft“ dort an, wo konventionelle Beratung aufhört. „Denn da gibt es neue Fragestellungen, die wir zusammen mit der Praxis beantworten wollen und die generell sind als das spezifische Problem eines Unternehmens“, hebt Wiesel hervor.

Auch die Praxis muss liefern

Die Münsteraner haben ebenso ihre Erwartungen an die Praxis. Dazu gehören Offenheit und mehr Inspiration. „Viele der an uns gerichteten Anfragen zielen nicht darauf, wirklich Neues zu entwickeln“, kritisiert Hennig-Thurau die Praktiker. „Das ist schade: Unsere Stärke liegt ja nicht darin, das zu tun, was der Manager ohnehin schon kann, und dann noch möglichst günstig.“ Gewünscht wird eine noch größere Bereitschaft der Praxis, die Wissenschaftler mit aktuellsten, ungelösten Problemen zu konfrontieren, damit das MCM seine wahren Stärken ausspielen kann.

Einen innovativen Weg beschreitet das MCM auch bei der Ausschreibung einer vierten Professur als Tenure-Track-Stelle, die thematisch offen ausgeschrieben wird. „Wir wollen damit die Beste oder den Besten nach Münster holen“, skizziert Krafft das Ziel dahinter. Dafür geben die Lehrstuhlinhaber einen Teil ihrer Ressourcen ab, und das MCM besetzt eine Juniorprofessur mit Aussicht auf eine Dauerstelle.

Dass in Münster nicht nur Grundlagenforschung, sondern auch anwendungsorientierte Forschung betrieben wird, belegen zahlreiche Preise und Auszeichnungen. So erhielt Krafft den international renommierten ISMS Practice Price. Mit diesem Preis werden innovative Anwendungen von „rocket science“-Methoden der Marketingwissenschaft honoriert, die in der praktischen Umsetzung zu nachweisbaren Erfolgssteigerungen von Unternehmen geführt haben. Und Kollege Wiesel schaffte es gleichfalls schon ins Finale dieses weltweiten Wettbewerbs. Nicht ohne Stolz und etwas süffisant stellt Backhaus fest, dass im weltweiten Vergleich von praxisorientierten Hochschulen durch die IHK Paris Münster als einzige deutsche Universität einen Platz unter den ersten 20 Universitäten belegt. **11**