TheXis

Fachzeitschrift für Marketing

Universität St. Gallen

Karriere im Marketing

Herausgeber:

Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Sven Reinecke
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Torsten Tomczak

01

Trends als Katalysator einer Marketingkarriere Kernstock Forster	6
Marketing – Karriere zwischen Höhenflug und Bodenhaftung Jost	11
Anforderungen an das Marketing in Start-ups/ dynamischen Wachstumsunternehmen Mangstl	15
Personalentwicklung im Marketing – Ein Praxisbeispiel der BMW Group Gerhardt Schmitt	18
Generation.PPT Belz	21
Werbung: Biotop für die steile, schnelle Karriere? Beer	24
Karriereoption Selbständigkeit – Chancen für Diplomkaufleute mit dem Schwerpunkt Marketing Lieven	27
Wenn Marketing-Karrieren an den eigenen Weltbildern und Wissenschaftsmodellen scheitern Pfister	31
Internationale Laufbahn via Verkauf und Marketing Hilb	36
Braucht man einen MBA für eine Karriere im Marketing? Schögel	37

Wenn Marketing-Karrieren an den eigenen Weltbildern und Wissenschaftsmodellen scheitern

Mit „Karriere“ wird gemeinhin die berufliche Laufbahn eines Menschen bezeichnet. Im nachfolgenden Aufsatz soll der Begriffshorizont erweitert und der Zusammenhang zwischen den Manager-Karrieren und den „Karrieren“ ihrer (Marketing)-Modellvorstellungen dargestellt werden. Im Zentrum steht die Frage, ob einige gängige wirtschaftswissenschaftliche Grundmodelle noch zukunfts-tauglich sind – insbesondere im Blick auf die Förderung und Realisierung eines ganzheitlich-nachhaltigen Marketing-Managements.

Lic. phil. Dieter Pfister
Studium der Kunstgeschichte, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Basel und Zürich, seit zehn Jahren Geschäftsführer von PFISTER Marketing & Kommunikation, CH-Binningen/Basel.

Menschen machen nie alleine positiv oder negativ Karriere: Mit ihnen tun dies nicht nur Teile ihres Beziehungsfeldes, sondern auch immaterielle, geistige Vorstellungen, Modelle und Weltbilder. Zwischen diesen beiden Karrieren bestehen enge Beziehungen, denn die positive, materiell erfolgreiche Berufs-Karriere hängt stark von der Tauglichkeit der immateriellen Leitvorstellungen ab, die das Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen.

Wissenschaftliche Modell-Vorstellungen werden immer noch stark von Forschungs- und Ausbildungsstätten, zumal Universitäten, geprägt. Hier gilt: Je mehr Absolventen die Karriereleiter emporsteigen, desto mehr machen auch ihre dort gelernten Modell-Vorstellungen Karriere. Forscher wiederum verfolgen diese Modell-Karrieren und bei größeren Unstimmigkeiten zwischen Theorie und Praxis werden diese adaptiert. So aktualisierte man zum Beispiel 2002 das St. Galler Management-Modell von 1972/4.

Diffusionsprozess von Modellen

Etwa zur gleichen Zeit als man das St. Galler-Modell einführte, wurde der wis-

senschaftliche Wahrnehmungshorizont in Marketing und Marktforschung erweitert. Denn die schlichte soziodemografische Markt- und Kundenanalyse war in eine Krise geraten. Die Nachkriegsgesellschaft befreite sich im Zuge der 68er-Bewegung von vielen Traditionen – der Siegeszug des Hyper-Individualismus begann. Damit einher ging eine immer größere Segmentierung von Individuum, Gesellschaft und Markt. „Die feinen Unterschiede“ (s. Bourdieu 1982) wurden zunehmend bewusst inszeniert und fanden in immer mehr Medien spezialisierte Plattformen der Selbstdarstellung. Gleichzeitig ermöglichten es die technischen Entwicklungen in der Datenverarbeitung, mit großen Datenmassen umzugehen. Dadurch konnte die Marktforschung komplexere Modelle milieuerorientierter Art aufbauen und in die Wirtschafts-Praxis einbringen (Euro Socio-Styles, Sinus-Milieus, PKS etc.).

Überblickt man diese Entwicklungen, kann man einen Modell-Diffusionsprozess feststellen (s. Schögel 2005), der von der Wissenschaft ausgehend über die Lehre, Unternehmen, kommerzielle Forschungsinstitute bis hin zu den Medien führt. Letztere müssen ja ihre eigene Positionierung an solchen

Modellen ausrichten, um für die Werbe- und PR-Strategien der Unternehmen kompatibel zu sein. In diesen Medien werden dann Trendaussagen gemacht, die den Endverbraucher animieren, sich nach dem auszurichten, was ihm als Zeitgeist und „in“ vorgesetzt wird. Damit schließt sich der Kreis der sich selbst organisierenden und reproduzierenden „Modellanwendungs- und Controllingkreisläufe“ und so kommt es, dass Marktforschungs-Daten oft auch sich selbst erfüllende Prophezeiungen darstellen.

Die Karrieren dieser Modelle von der Wissenschaft zur Praxis verlaufen umso erfolgreicher und schneller, je mehr sie Komplexität reduzieren helfen. Dazu eignen sich, wie der deutsche Kulturwissenschaftler Thomas Latka feststellt, operative Systemmodelle besonders, denn sie sind „wesentlich einfacher zu handhaben und entsprechen <...> dem modernen ‚Zeitgeist‘, und dies im doppelten Sinne des Wortes <...>. Gerade weil operative Systemmodelle das System nur über den Operationstyp (sozial, psychisch etc.) definieren, <...> sind sie von eleganter Schlichtheit“ (Latka 2003, S. 264). Demgegenüber waren etwa Bourdieus Vorstellungen von „Feld“ und

„kulturellem Kapital“ und seine subtilen Interpretationen des „sozialen Raumes“ (Bourdieu 1982, S. 171ff.) nur durch starke Vereinfachungen in die Modell-Vorstellungen der Marktforschungsinstitute übertragbar. Und diese gingen offenbar nicht weit genug, leiden doch die genannten milieuorientierten kommerziellen Instrumente bis heute an einer Komplexität, die viele Manager im Alltag überfordert, eher irritiert als inspiriert.

Für einfache wie komplexe Modelle gilt gleichermaßen, dass sie nicht mit dem Leben verwechselt oder gleichgestellt werden dürfen. Der Wirtschaftswissenschaftler Johannes Rüegg-Stürm weist hier eindringlich darauf hin, dass Modelle als „kontingente Erfindungen“ zu verstehen sind, „die als wichtig betrachtete Handlungssphären aufzeigen und bestimmte Wirkungszusammenhänge postulieren“ (Rüegg-Stürm 2002, S. 15/Hervorhebung durch Rüegg-Stürm). Wenn sie aber mit dem Leben gleichgesetzt werden und dadurch eine falsche Sicherheit in der Richtigkeit der Interpretation vortäuschen, „stellen sie ein ernsthaftes Risiko dar“ (ebd., S.17).

„New Diversity“ oder Konsum-Überdruß?

Heute wird oft beklagt, dass der Kunde aus Sicht der herkömmlichen wirtschaftswissenschaftlichen Denkmodelle vielfach unvernünftig handelt, denn er kauft einfach nicht genug, obwohl gewisse Waren noch nie so billig und die Transparenz des Angebotes dank Internet noch nie so groß gewesen sind. Als zentraler Grund dafür wird in der Wissenschaft neuerdings eine „Consumer Confusion“ (s. Schweizer 2005) diagnostiziert. Der Konsument hat offenbar ein Problem mit der Vielfalt, leidet unter einer „Wahlqual“ (The New Diversity Initiative 2005, S. 12). Im Zusammenhang mit der Diskussion über „New Diversity“ werden dann – sicher zu recht – Forderungen laut, andere Ansätze auf Segment- und Individualebene (ebd., S. 10) zu suchen, etwa neue Familien- und Generationenbilder zu entwickeln.

So gesehen hätte man es heute wieder wie in den 70er Jahren mit einer Wahrnehmungskrise zu tun, die mittels methodischen und datenverarbeitungstechnischen Innovationen bewältigt werden könnte. Mit den Verknüpfungen von Kundendaten und direkter Kundenansprache (CRM etc.) ist man gewiss einen Schritt weiter gekommen. Aber verschieben sich dadurch nicht einfach die Problemlagen? Die immer weitergehende Segmentierung, Differenzierung und Separierung von Menschen und sozialen Gütern wird nämlich trotzdem fortschreiten.

Doch ist nicht gerade diese Entwicklung hin zu immer mehr Individualismus selber zu einem zentralen Problem geworden? Müsste man nicht umfassender, ganzheitlicher denken? Sind nicht die Marketingmanager und -wissenschaftler selbst ebenfalls „konfus“ geworden? Denn auch die Anbieter haben die „Wahlqual“ zwischen immer kleiner werdenden Marktsegmenten, die in ihrer Unterschiedlichkeit zu verstehen eine „neue“ Wahrnehmungsherausforderung für das Marketing-Management darstellen. Wenn man vor dreißig Jahren parallel zu den Modell-Veränderungen über die Grenzen des materiellen Wachstums debattierte, so scheint heute eine Debatte über die Gründe der (Selbst-)Begrenzungen des immateriellen, kulturellen Wachstums angebracht. So könnte die „Confusion“ auch darin begründet liegen, dass die Grenzen der intellektuellen Verarbeitungs- und Erklärungsmöglichkeiten innerhalb der gängigen Modelle erreicht sind. Denn gerade als Folge der Spezialisierung und Segmentierung – hier im Bereich der Wissenschaft – haben auch die Wirtschaftswissenschaften den Blick „fürs Ganze“ verloren und Weltbildfragen immer mehr den Geisteswissenschaftlern überlassen.

Es erstaunt deshalb nicht, dass von letzteren viel radikalere Veränderungen des Denkens vorgeschlagen werden, denn den „blinden Fleck“ von Modellen sieht der Außenstehende bekanntlich besser als der Modell-Schöpfer. Der Literaturwissenschaftler Ludger Lütkehaus zum Beispiel ortet die Probleme ganz woanders, wenn er schreibt: „Wir haben genug. Wir brauchen nichts

mehr“ (Lütkehaus 2005, S. 36). Er findet, dass die Krise der Marktwirtschaft, zumal in den gesättigten Gesellschaften, nicht aus dem Mangel, sondern aus dem Überfluss resultiert und sieht das heutige Leben als eines „an der Ekelgrenze“ – dem Ekel im Angesicht des Zuviel der Angebote der Überfluggesellschaft und einer Wirtschaft, die „jener zwanghaften Logik der Steigerung <...> unter allen Umständen folgt <...>, die nicht Halt machen kann“ (ebd., S. 36).

Wenn es denkbar wird, dass Problemgründe außerhalb des bisher Wahrgenommenen liegen, dann müssen die „Suchfelder für Marketing-Misserfolge“ erweitert werden, und zwar zunächst im Blick auf wirtschaftswissenschaftliche Modelle und dann weiter in Richtung von Welt-, Geschichts-, Menschen- und Naturbildern. Dies soll anschließend versucht werden.

■ Modell- und Weltbildkrise

Welche Modelle sind nun gemeint, wenn man eine wirtschaftswissenschaftliche Modellkrise diagnostiziert? In den westlichen Industrieländern setzte sich allmählich eine Sichtweise durch, die sich die Welt modellhaft als „System“ vorstellte. Das Wort stammt vom griechischen „Systema“ ab, was das Zusammengestellte, Zusammengesetzte heißt. Latka definiert und analysiert verschiedene idealtypische Sozialsystemmodelle, so ein „operatives“, ein „retiv, polyzentrisches“ und ein „retiv, topisches“ (Latka 2003, S. 274).

Gemäß dem „operativen“ Systemmodell tritt die Gesellschaft (bestehend aus den Funktionssystemen Politik, Recht, Wirtschaft, Kunst etc.) einer in organische und psychische Systeme unterteilten Umwelt gegenüber. Systeme operieren biologisch, indem sie leben, und sozial, indem sie kommunizieren. Die Welt ist immer erschließbar als Umwelt aus der Sicht eines Systems, das sich durch sein Operieren zur Umwelt abgrenzt, indem es Differenzen schafft. Diese System-Umwelt-Differenz wird ins System hineingetragen und als Beobachtungsschema benutzt: Beobachten heißt dabei unterscheiden und bezeichnen.

Für operative Systemmodelle gilt nach Latka: „Indem die Einheit operativer Systeme nur über den gelungenen Anschluss von Operationen und dieser wiederum nur über den gleichartigen Operationstyp (sozial, psychisch etc.) hergestellt werden kann, rücken operative Systemmodelle grundsätzlich in die Nähe klassifikatorischer Ansätze, d.h. das Interesse des Beobachters besteht wesentlich darin, das Beobachtete in vorbereitete Klassen einzuordnen. <...> das Operieren mit einem operativen Systemmodell erschöpft sich allzu häufig in dem selektiven Wahrnehmen bzw. der Aufspaltung von Phänomenen in verschiedene Phänomenklassen und den dazugehörigen Operationstypen“ (Latka 2003, S. 261/2). Latka differenziert, wie erwähnt, neben dem kettenartig verknüpften operativen Systemmodell ein netzartiges Systemmodell, das er „retiv, polyzentrisch“ nennt. Diese Systemvorstellungen prägen implizit wohl viele der dominanten wirtschaftswissenschaftlichen Modellvorstellungen in Europa und den USA.

Auf welchem Weltbild basieren nun diese Ausprägungen von Systemvorstellungen? Bevor diese Frage beantwortet wird, soll mit dem Physiker Peter C. Hägele beschrieben werden, was als „Weltbild“ zu verstehen ist: „Gemeint ist damit, welche Vorstellung, welches Bild, <...> sich jemand von der Welt macht, von der Gesamtwirklichkeit um ihn herum und in ihm. Nicht zuletzt gehört zu einem Weltbild auch eine Antwort auf die Frage nach Gott“ (Hägele 2000, S. 6). Wichtig ist hier auch der Hinweis Hägeles, dass es „gar nicht zu allen Zeiten selbstverständlich war, ein Weltbild in der beschriebenen Weise zu haben. Voraussetzung für ein Weltbild ist, dass der Mensch sich als Gegenüber der Welt begreift, sich als Subjekt versteht“ (ebd., S. 9).

Wenn heute von vielen Menschen in den westlichen Industrieländern „die Welt“, „der Staat“ und „die Gesellschaft“ als Gegenüber, als Gegenstand betrachtet wird, so weist das auf ein besonderes Verhältnis zu Raum, Zeit und Materie hin. Dieses Raum-Zeit-Materie-Verhältnis zeigt sich auch in dem vor kurzem erneuerten St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm 2003/05), das

sich explizit in der Tradition des operativen und des retiv-polyzentrischen Systemmodells sieht: Im Kern steht das Unternehmen, welches hier als „Gebilde“, bestehend aus abstrakten Prozessen, Ordnungsmomenten und Entwicklungsmodi, betrachtet wird. Menschen und Menschengruppen wiederum befinden sich außerhalb dieses abstrakten Unternehmens als Anspruchsgruppen in der Umweltsphäre. Austauschbeziehungen (Kommunikationen) zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen finden via Interaktionsthemen statt.

Ganzheitlich-nachhaltige Mitwelt

Bei fortschreitendem Ökonomismus kommt man nun mit diesem staatlichen, gesellschaftlichen oder firmenmäßigen „Gegenüber“ immer mehr „ins Geschäft“, und zwar auch im Privatleben. Das Verhältnis von Individuum zu Umwelt gleicht so immer mehr einer Marktbeziehung. Mehr noch: die Marktvorstellungen greifen ins Individuum hinein, lassen sogar seine Wert-Norm-Welt als Markt erscheinen, aus dem es sich situativ versorgen kann – je nach Verfassung mit einer Prise Protestantismus, Buddhismus, mit etwas Esoterik etc. So führt die Segmentierung und Separierung zu einem Hyper-Individualismus, einer Beliebigkeit und einem Relativismus, der die eingangs konstatierte „Confusion“ immer mehr

beschleunigt. Wie aber kann nun diese Separierung von „Rolle“, „Ich“, „Gesellschaft“ und „Welt“ – je als „Gegenüber“ verstanden – überwunden werden?

Hier ist es wichtig, jene vorwissenschaftlichen Annahmen genauer zu betrachten, welche dieses Weltbild beeinflussen. Dabei erkennt man, dass hier der sinnlich wahrnehmbare und verbal sowie bildlich beschreibbare Teil der Wirklichkeit als „das Ganze“ angenommen wird, was zur vorwissenschaftlichen Annahme einer Abgeschlossenheit der Welt führt: „Etwas außerhalb der Welt wird als nicht existent angenommen <...>. Hier fällt die Entscheidung, aufgrund der schließlich vom „Nichts“ gesprochen wird. Hält man dagegen z.B. eine Schöpfung für denkbar <...> – so wird man sich nicht zum Nichts bekennen, sondern eher zur Aussage: „Am Anfang war das Wort“ (Hägele 2000, S. 24, Hervorhebung durch Hägele). Nachfolgende Abbildung zeigt die zwei hier diskutierten Vorstellungen des Verhältnisses zwischen Mensch und Welt: Links im Bild den Menschen als Gegenüber von Systemen und rechts als Teil des Ganzen, der Mitwelt, die kugelförmig dargestellt und analytisch in Kugelschalen differenziert werden können, welche sich nach innen aufbauend durchdringen. (siehe Abb. 1)

Wenn nun aber der Mensch sich nicht mehr als Gegenüber der Welt und seiner Systeme sieht, die Welt letztlich nicht mehr als Bild betrachtet, sondern in sie hineintritt, vom Zeit-Raum/Sphärenraum feldhaft durchdrungen wird, so

Abbildung 1: Links Weltbild hinter den gängigen Systemvorstellungen und rechts bildliche Darstellung der Beziehung von Mensch und Welt (gemäß selbstentwickeltem Modell, siehe Pfister 2005a, S. 193)

Abbildung 2: Topisches Netz als Feld, nach Latka 2003, S. 245

führt dies zu einem Systemmodell, das Latka als „retiv, topisch“ bezeichnet. Dieses Modell basiert auf der japanischen Lehre des Ortes (s. Nishida 1999) und betrachtet Menschen und soziale Güter als Teile eines Feldes – als das „Feld, in dem man sich befindet“ (Latka 2003, S. 245). Abbildung 2 zeigt solch ein topisches Netz als Feld. In dieser Feldvorstellung verlaufen die Beziehungen zwischen den Knotenpunkten („Ich“, „Du“ etc.) nicht ketten- oder netzartig direkt, sondern über den Ort, in dem man sich gemeinsam trifft. Japanische Philosophen und Sozialpsychologen verstehen das „Im Ort sein“ eines Einzelnen als „Durchlässig-Sein für den Ort“ und lehnen somit die Vorstellung von einem Gegenüberstehen von Einzelnem und Ort ab (Latka 2003, S. 206).

Diese Alternative zum skizzierten gängigen Weltbild ermöglicht die Re-Integration „des Ganzen“ in das Denken, Fühlen und Handeln der Menschen, kann Hyper-Individualismus, Beliebigkeit, Selbst-Segmentierung und damit die eingangs erwähnte „Confusion“ abbauen helfen – was allerdings einige Konsequenzen für das private und berufliche Alltagsleben hat.

Konsequenzen für Praxis und Karriere

Die dargestellten ganzheitlichen Welt-Vorstellungen sind ja keineswegs neu, sondern in weiten Weltgegenden bis heute dominant geblieben. In den westlichen Industrieländern bilden sie – genau besehen – die Grundlagen der

gesellschaftspolitischen Leitidee der Nachhaltigen Entwicklung. Dass diese Idee in den letzten Jahren bürokratisiert und zunehmend zur medialen Imagepflege missbraucht worden ist, hat wesentlich damit zu tun, dass sie in das operative und retiv-polyzentrische Systemmodell und damit in ein Weltbild gezwängt worden ist. Das aber lässt – wie gezeigt – nachhaltige Ganzheitlichkeit und Dauerhaftigkeit nicht zu. Die in der eigenen Studie „Wissen – Bildung – Qualität“ ausführlich beschriebenen Grundlagen eines wirklich „nachhaltigen Managements“ (s. Pfister 2005a und 2005b) sind deshalb auf der Basis des St. Galler Management-Modells so nicht umsetzbar.

Christian Belz hat die von Seiten des gängigen Weltbildes drohenden Gefahren schon früh erahnt, vor einem „destruktiven Marketing“ gewarnt und erkannt, dass „hektische, oberflächliche, modische, gleichgültige und opportunistische Führungskräfte und Mitarbeiter“ nicht nachhaltig wirken können (Belz, Ch. 2001, S. 9). Und Frank-Martin Belz möchte, dass das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung zum Anlass genommen wird, „das ‚Ethos des Marketings‘ grundlegend zu hinterfragen.“ (Belz, F.-M. 2004, S. 12) Er fordert, das nachhaltige Marketing in eine „lebensdienliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einzubetten“ (ebd., S. 13, Hervorhebung durch Belz).

Aufgrund der Ausführungen der genannten Studie (Pfister 2005a) und in Weiterführung der Gedanken von Christian und Frank-Martin Belz, ist nun zu fordern, dass bezüglich der Kar-

riereplanung von Marketing-Managern der Aspekt der Bildung einen deutlich höheren Stellenwert erhält. Denn die „Umbettung“ des Marketings in eine ganzheitlich-nachhaltige Weltvorstellung und die Realisierung eines „neuen Ethos des Marketings“ ist zumindest in der ersten Phase ein komplexes Vorhaben, wozu es gebildete Unternehmer und Manager braucht. Dabei wird hier Bildung verstanden als „geistiges Gefortmtsein und Ganzsein des Menschen, die Gestaltungsarbeit an seinem Eigenraum, seine Vervollkommenung

- durch die Verbindung seiner vielfältigen Kenntnisse mit Geschmack, Stil, Urteilskraft, Sinn für Wert,
- durch Anstand, Takt, Respekt und Herzengüte (Emotionalität, Achtsamkeit), die als Herzensbildung bezeichnet wird,
- durch Übereinstimmung zwischen Denken, Reden und Handeln,
- durch nachhaltiges Vernetzen eigener Interessen und Lebensthemen mit denjenigen anderer Themenräume“ (Pfister 2005a, S. 154/155).

Um ganzheitlich-nachhaltigen Marketing-Modellen zu einer erfolgreichen Karriere zu verhelfen, braucht es neben gebildeten Managern aber auch gebildete Wirtschaftswissenschaftler. Vielleicht müsste da die eine oder andere Universität auch sich selber die Frage stellen, ob die Weltbild-Grundlagen ihrer Modelle tief genug kritisch hinterfragt und ob durch die Finanzierungsmodelle in der sogenannten angewandten Forschung nicht gerade jene, für diese kritische Arbeit erforderliche Autonomie und hohe Qualität des Denkens, schleichend ausgehöhlt werden.

Literatur

- Belz, Ch. (2001):
Nachhaltiges Marketing schafft nachhaltige Kundenvorteile, in: *Thexis*, 18. Jahrgang, Heft 2, S. 2-10
- Belz, F.-M. (2004):
Nachhaltigkeits-Marketing. Ein entscheidungsorientierter Ansatz, in: Wiedmann, K.P./ Fritz, W./ Abel, B. (Hrsg.): *Management mit Vision und Verantwortung*, Wiesbaden, S. 467-492

- Bourdieu, P. (1982):
Die feinen Unterschiede, Frankfurt a. M.
- Hägele, P.C. (2000):
Physik – Weltbild oder Naturbild?
 Skript zur Tagung der Deutschen Physikalischen Gesellschaft am 31.03.2000 in Regensburg
- Latka, Th. (2003):
Topisches Sozialsystem. Die Einführung der japanischen Lehre vom Ort in die Systemtheorie und deren Konsequenzen für eine Theorie sozialer Systeme, Heidelberg
- Lütkehaus L. (2005):
Wir haben genug. Wir brauchen nichts mehr, in: Die Zeit 7.7.2005, Nr. 28, S. 36
- Nishida, K. (1999):
Logik des Ortes, der Anfang der modernen Philosophie in Japan, Darmstadt (Erstausgabe 1926)
- Pfister, D. (2005a):
Wissen – Bildung – Qualität. Georg H. Endress zum 80. Geburtstag, Basel
- Pfister, D. (2005b):
Vom Management der Nachhaltigkeit zum nachhaltigen Management. Neue Modellvorstellungen und Umsetzungswege für die Unternehmenspraxis, in: www.pfister-marketing.ch
- Rüegg-Stürm, J. (2002):
Das neue St. Galler Management-Modell, Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, der HSG-Ansatz, 2. durchgesehene Auflage, Bern/Stuttgart/Wien
- Schögel, M. (2005):
Trends erfolgreich im Unternehmen nutzen – Hinweise zum effizienten Umgang mit neuen Entwicklungen im Marketing, in: Thexis, 22. Jahrgang, Heft 2, S. 2-6
- Schweizer, M. (2005):
Consumer Confusion im Handel. Ein umweltpsychologisches Erklärungsmodell, Wiesbaden
- The New Diversity Initiative (2005):
New Diversity Forum 2005

KARRIEREIM MARKETING

Werbeagentur BSW, Tödistr. 53, 8002 Zürich. Christoph Vogler: Tel. 044 704 66 66. www.grey.ch

GREY WORLDWIDE