

**Ausgabe 50  
März 2019**

**HSD**

**Hochschule Düsseldorf**  
University of Applied Sciences



**Fachbereich  
Wirtschaftswissenschaften**  
Faculty of  
Business Studies

# **Forschungsberichte**

## **des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf**

Olexiy Khabyuk

Marketingausbildung im Zeichen der Arbeitsmarktfähigkeit und Digitalisierung: Diskussion der Anforderungen an Marketing-Curricula in den angelsächsischen wissenschaftlichen Veröffentlichungen der letzten 40 Jahre



# **Marketingausbildung im Zeichen der Arbeitsmarktfähigkeit und Digitalisierung: Diskussion der Anforderungen an Marketing-Curricula in den angelsächsischen wissenschaftlichen Veröffentlichungen der letzten 40 Jahre<sup>1,2</sup>**

Olexiy Khabyuk

Professor für BWL, insbesondere Kommunikation und Multimedia  
Hochschule Düsseldorf, Münsterstr. 156, Raum 3.3.020  
40476 Düsseldorf  
Telefon: +49 211 4351-3407  
E-Mail: [olexiy.khabyuk@hs-duesseldorf.de](mailto:olexiy.khabyuk@hs-duesseldorf.de)  
<http://wiwi.hs-duesseldorf.de/personen/olexiy.khabyuk/>

**Zusammenfassung:** Die vorliegende Veröffentlichung dokumentiert eine Diskussion über die Anforderungen an akademische Marketing-Ausbildungsprogramme, die in angelsächsischen Zeitschriften intensiv seit den 1980er Jahren geführt wird. Dabei spielt eine empirische Erhebung und Plausibilisierung von auf dem Markt erhobenen Anforderungen eine wichtige Rolle. Deutlich wird auch die Vielfalt verschiedener Ansätze zur Erhebung solcher Anforderungen (Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen, Modulhandbüchern, Befragung von Dozenten, Studierenden, Alumni, Arbeitgebern, Experten etc.). Hier scheint man in Deutschland Nachholbedarf zu haben. Andererseits wird lediglich sporadisch die Frage gestellt, ob Hochschulen sich sklavisch solchen Forderungen des Arbeitsmarktes stellen oder ob sie als aktiver Akteur diesen Prozess beeinflussen sollten. Letzterer Diskussionsstrang wird in Deutschland deutlicher aktiver verfolgt und sollte auch in der angelsächsischen Literatur aufgegriffen werden.

**Abstract:** This publication documents a discussion on the requirements for academic marketing education programs, which has been conducted intensively in Anglo-Saxon journals since the 1980s. An empirical survey and plausibility check of requirements made on the market plays an important role there. Also evident is the variety of different approaches to the survey of such requirements (content analysis of job advertisements, module manuals, interviews with lecturers, students, alumni, employers, experts, etc.). Here one seems to have pent-up demand in Germany. On the other hand, the question is asked sporadically whether universities should slavishly face such demands of the labour market or whether they should influence this process as an active actor. The latter strand of discussion is significantly more active in Germany and should be taken up in such discussions.

---

<sup>1</sup> Die Arbeit an diesem Aufsatz wurde durch die hochschulinterne Forschungsförderung (HiFF) der Hochschule Düsseldorf gefördert.

<sup>2</sup> Für die gründliche Recherche und die Vorarbeit wird Herrn stud. rer. pol. Domenic Wassiljew herzlich gedankt. Der Verfasser dankt außerdem Frau Dipl.-Bibl. Stefanie Söhnitz für das hilfreiche Feedback.

**Schlagworte:** Marketingausbildung, Berufsfelder, Arbeitgeberanforderungen, Digitalisierung, Praxisnähe

**Keywords:** Marketing education, occupational fields, employer requirements, digitalisation, practical relevance

## 1 Einleitung

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist das Ergebnis einer Literaturübersicht in KHABYUK 2019, wo auf **Erkenntnislücken** in der deutschsprachigen Literatur zu den Berufsbildern und Anforderungen an Ausbildungssysteme im Marketing i.w.S. hingewiesen wird. Letztere werden nicht nur im Zuge der Digitalisierung zunehmend wichtiger, sondern **auch aufgrund der vom Bologna-Verfahren durchgesetzten Notwendigkeit der Akkreditierungen, Studienangebote einer externen Reflexion zu unterwerfen.**

**Im angelsächsischen Sprachraum dagegen befindet** sich die Erfassung von Anforderungen an akademische Marketingcurricula seit geraumer Zeit auf der Forschungsagenda. Es existieren sogar ganze Zeitschriften, die sich explizit der Marketingausbildung widmen. Wahrscheinlich hängt eine **solch intensive Befassung** mit der akademischen Marketingausbildung einerseits damit zusammen, dass die angelsächsischen **Hochschulen sich größtenteils über Studiengebühren finanzieren und daher eine Rechtfertigung gegenüber der zahlenden Kundschaft erbringen müssen.** Dass die Struktur angelsächsischer Ausbildungssysteme von der deutschen Bildungslandschaft abweicht, liegt auf der Hand, so dass nicht direkt auf eine direkte Übertragbarkeit der Ergebnisse geschlossen werden kann. Nichtsdestotrotz kann man für den deutschsprachigen Hochschulraum vielleicht die eine oder andere Parallele ziehen.

## 2 Überblick

Im Folgenden soll anhand einer **chronologisch** sortierten Literaturschau ein Überblick über die Anforderungsdiskussion gegeben werden, aber auch die Vielfalt von Erhebungsmethoden skizziert werden. Berücksichtigt wurden primär Veröffentlichungen aus den themennahen Fachzeitschriften wie „Journal of Marketing Education“ (seit 1979), „Marketing Education Review“ (seit 1990), „Journal for Advancement of Marketing Education“ (seit 2001), „International Journal of Technology and Educational Marketing“ (seit 2011). Die meisten darin enthaltenen Veröffentlichungen diskutieren geeignete Formen der Kompetenzvermittlung, ab 2000 wird außerdem merklich der Schwerpunkt auf Digitalisierungsfragen gelegt. Die Diskussion über die Anforderungen an Marketing-Absolventen kann am deutlichsten in den Beiträgen im „Journal of Marketing Education“ seit seiner Gründung beobachtet werden. Zu erwähnen sind andere Zeitschriften, die die Anforderungsthematik in der Marketingausbildung gelegentlich streifen, z.B. „Marketing Intelligence & Planning“, „International Journal of Information Management“, „Journal of Information Systems Education“ und „Australasian Marketing Journal“.

So greifen GIFFORD / MAGGARD 1975 die seit den 1930er Jahren andauernde Diskussion über beiderseitige **Zurückhaltung zur Zusammenarbeit zwischen der Werbeindustrie und akademischen Ausbildungsinstitutionen** auf. In ihrer repräsentativen Untersuchung (S. 11) gehen die Autoren in einer Briefbefragung auf Führungskräfte von US-amerikanischen Werbeagenturen zu, um Vorlieben bei der Einstellung von Marketingabsolventen zu erfragen, und zwar zu akademischen Abschlüssen, Ausbildungsbestandteilen, aber auch Anforderungen an die Bewerber (S. 13f.). Dabei haben 70% der Respondenten größere Lücken zwischen den Anforderungen von Werbeagenturen und den Absolventenprofilen konstatiert, welche möglicherweise durch praxisbezogenere Kurse und Praktika geschlossen werden könnten (S. 14).

DONE 1979 stellt zunächst sehr scharfsinnig ein **häufiges Versagen der Marketing-hochschullehrer fest, die von ihnen vermittelten Marketingkonzepte auf ihr eigenes Unternehmen "Hochschule" anzuwenden** (S. 4). Auf dem Weg zur rein analytischen Beantwortung der Frage, ob die von ihnen verkauften Produkte den Märkten gerecht werden, sollte zunächst der relevante Markt und schließlich die relevante Kundenzielgruppe abgegrenzt werden. In dieser Abgrenzung seien zunächst vier Elemente relevant: Kurse, Curricula, Studierende und Arbeitgeber. Definiert man Studierende als Kundengruppe, sind Kurse und Curricula die anzubietenden Kurse. Wählt man dagegen Arbeitgeber oder Organisationen als Kundengruppen, sind Studierende das anzubietende Produkt; Kurse und Curricula stellen dagegen lediglich Produktionsfaktoren dar (S. 4f.). Im Sinne einer **Konsensdefinition** können **Kurse und Curricula als Produkte** betrachtet werden, die **Studierende als "intermediäre Kunden"** kaufen und zum Weiterverkauf verarbeiten, um sie den **Arbeitgebern (als finalen Kunden) zu offerieren** (S. 5). Dabei sei es für human-, geisteswissenschaftliche und liberale Disziplinen im weitesten Sinne vertretbar, die Arbeitgeber in der Marktdefinition zu vernachlässigen. Für betriebswirtschaftlich geprägte Einrichtungen zur Managerausbildung sei dies jedoch eine ernsthafte Verfehlung, da die Nachfrage der "intermediären Kunden" eine Ableitung der Nachfrage aus dem finalen Markt der Arbeitgeber darstelle (S. 5).

Außerdem prangert DONE 1979 die überwiegend fachgerichtete Ausbildung der damaligen Zeit an, während es den Arbeitgebern eher um allgemeine Managementkompetenzen gehe wie Präsentations-, Kommunikations-, soziale Kompetenzen sowie auch um generelle kognitive Fähigkeiten zur Bewältigung von Arbeiten auf akademischem Niveau. Selbst für eine Vertriebsposition sei ein Marketingschwerpunkt unterdurchschnittlich relevant; auch Absolventen mit beispielsweise einem Finanzschwerpunkt kämen dafür in Frage, sofern sie die oben erwähnten allgemeinen Managerkompetenzen mitbrächten (S. 5f.). Absolventen mit Marketingschwerpunkten würde man eher für spezialisierte Stellen (beispielsweise in der Werbung) präferieren.

Auf der anderen Seite stellt DONE 1979 durchaus **selbstkritisch die Frage, ob Arbeitgeber denn die Lehrinhalte bestimmen sollten**. Dabei würden die Ziele von Ausbildern von den Zielen der Arbeitgeber durchaus abweichen. **Doch die Marktbedürfnisse zu ignorieren würde für Marketingvertreter bedeuten, die heiligste aller Kühe zu opfern – das Marketingkonzept** (S. 6). DONE 1979 verlangt, die Managementkompetenzen stärker (über eine kosmetische Anpassung hinausgehend) in die Curricula zu integrieren und diese nicht lediglich als ein Nebenprodukt aus fachspezifischen Kursen entstehen zu lassen. Dabei sollten neue Unterrichtsformen ausprobiert werden (S. 7).

BLACKWELL 1981 skizziert Tendenzen und mögliche Herausforderungen für Marketingausbilder, ohne jedoch empirische Daten zu referenzieren oder zu erheben. Der Autor verweist auf einen rapide angestiegenen Frauenanteil von annähernd 0% in den 1950/60er Jahren auf ca. 50% (1981), auf die höhere Leistungsbereitschaft seitens der Studierenden (aufgrund von steigenden Bewerberzahlen bei konstanten Ausbildungskapazitäten), auf die Aufnahme von statistischen und Softwarekompetenzen in die Curricula, aber auch auf eine zum damaligen Zeitpunkt zu erwartende Ruhestandswelle (S. 4ff.). Andererseits spricht BLACKWELL 1981 von einem Nachwuchsproblem an akademischen Institutionen, der Explosion von MBA-Abschlüssen sowie der unklaren Bedarfsäußerung seitens Unternehmen, die sich Generalisten wünschten, aber letztlich Spezialisten einstellten (S. 7f.). **Generell seien die Universitäten gut aufgestellt, müssen jedoch stärker auf die Zusammenführung von (allgemeinen) theoretischen und (spezialisierten) praxisorientierten Kompetenzen achten**, so BLACKWELL 1981 (8f.).

MCDANIEL/HISE 1984 gehen inhaltsanalytisch der Frage nach, ob sich die akademischen **Undergraduate-Marketingcurricula** (Studiengänge, die meistens mit einem Bachelor-Abschluss enden) im Zeitraum 1973-1983 in den USA überhaupt **den Marktgegebenheiten angepasst haben**. Im Ergebnis der Untersuchung ist diese Frage zu bejahen, obwohl es Unterschiede darin gibt, ob Kurse obligatorisch oder auch als Wahlfächer zu absolvieren sind. **Zugenommen haben hier vor allem Kurse, die Konsumverhalten, Marketingfallstudien, strategisches Marketing und Massenkommunikation zum Inhalt haben** (S. 5f.). Es wird festgestellt, dass frühere Handlungsempfehlungen zum Teil umgesetzt und die **Curricula insgesamt praxisbezogener** gestaltet worden seien (S. 7).

Einen interessanten Ansatz fahren URSIC/HEGSTROM 1985 in ihrer universitätsinternen Studie, die **Alumni, Recruiter und Studierende zu den wichtigsten Marketingkursen befragen**. Eine Multiadressatenbefragung erscheine notwendig, weil **“Recruiter Kompetenzen kaufen, Alumni Kompetenzen nutzen und Studierende das notwendige Training erhalten”** (S. 23; eigene Übersetzung aus dem Englischen). Studierende räumen beispielsweise Marktforschungs-, Einzelhandels-, Industrie- und Internationalem Marketing eine größere Bedeutung ein als Alumni und Unternehmensvertreter, wahrscheinlich aufgrund der Tätigkeitsinteressen (S. 24f.). Alumni haben Werbe- und Marketingeinkaufskurse höher gewichtet als andere Gruppen (S. 25). Recruiter weichen dagegen in ihrer stärkeren Betonung der Wichtigkeit von Geschäftskorrespondenzkompetenzen von den Studierenden ab (S. 26).

Als Reaktion auf Kritik einer direkten Abfrage von Anforderungsprofilen in früheren Studien zeigen BOATWRIGHT/STAMPS 1988 in ihrer Untersuchung die Vorteile einer Conjoint-Analyse von Jobanforderungen auf (S. 74ff.). Dabei wurden schriftliche und mündliche Befragungen von Recruitern durchgeführt, um die aus der Literatur ermittelten 33 Anforderungen zu überprüfen, auf eine Handvoll relevanter Anforderungen zu reduzieren und branchenspezifische Unterschiede zu ermitteln. Dabei haben sich 7 Kategorien herauskristallisiert wie etwa Leadershipkompetenzen (Überzeugungskraft, Problemlösungskompetenz etc.), akademische Kompetenzen (Abschlüsse, Universitätsreputation etc.) usw. Zu würdigen ist das neuartige Forschungsdesign. Die jedoch ebenfalls eher als universitätsintern angelegte Studie mit einer kleineren Stichprobe (n= 70, 66; S. 75) erlaubt keine wissenschaftlich fundierten Schlüsse auf die branchenspezifischen Unterschiede von Kompetenzanforderungen (S. 78).

DUCOFFE/DUCOFFE 1990 befassen sich ebenfalls mit der Werbeindustrie, befragen jedoch Topmanager nach ihrem Erfolgsrezept und Karriereempfehlungen. Die Untersuchungsmethode ist als regionale (auf den Staat Michigan beschränkte) Briefumfrage mit vorheriger Telefonansprache (S. 53) angelegt. Dabei wurde der Ausbildung nur ein wichtiger Einfluss (2,28; auf einer Likertskala von 1 = sehr wichtig bis 5 = völlig unwichtig) auf den Erfolg eingeräumt<sup>3</sup> - nach persönlicher Motivation (1,10), Kommunikationskompetenzen (1,32) etc. (S. 55). Auch die **„Aufstiegskompetenzen“** sind eher generischer Art: **Ausdauer, Aggressivität, Selbstmotivation** (31%) etc., **weniger der auf Wissenserwerb ausgerichtete Besuch von Marketingkursen oder allgemeinen Vorlesungen** (12%) etc. (S. 56). Auch hier wird von einer steigenden Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen der Praxis und den Ausbildungsinstitutionen gesprochen (S. 56f.).

KELLEY/GAEDEKE 1990 stellen sich die Frage, wie **Marketingausbilder Absolventen besser auf den Berufseinstieg vorbereiten können**, indem sie nach **unterschiedlicher Bewertung von Einstellungskriterien seitens Arbeitgeber und Absolventen** suchen. Dabei wird mit einem an Unternehmen verschickten Brieffragebogen (Rücklauf n=114) und einer direkten schriftlichen Befragung von 500 Studierenden gearbeitet. Vor allem wurden geringfügige, jedoch nennenswerte Unterschiede in den auf beiden Seiten abgefragten 34 Anforderungen in folgenden Anforderungen identifiziert (S. 66). **Arbeitgeber** haben vor allem **höher bewertet**: Initiative, interpersonelle Fähigkeiten, Reife, Umzugsbereitschaft, Durchschnittsnote und Hochschulreputation (S. 67f.). Die **größten Schwächen** in der akademischen Ausbildung seien aus Arbeitgebersicht außerdem die fehlenden Kommunikationsfähigkeiten sowie unrealistische Erwartungen (S. 68f.). Aus der Studie konnten u.a. folgende Empfehlungen formuliert werden: Informierung von Studierenden über Ergebnisse dieser und anderer Studien zur besseren Vorbereitung im Bewerbungsprozess, Erarbeitung eines persönlichen Selbstvermarktungskonzeptes, aber auch eine bessere Ansprache von geeigneten Studienkandidaten sowie nicht zuletzt in der Wahl von Unterrichtsmethoden in bestehenden Marketingkursen, die sich besser zur Ausbildung erforderlichen Kompetenzen eignen (S. 69f.).

---

<sup>3</sup> Es konnte jedoch kein positiver Zusammenhang zwischen der Antwort und dem Bildungsgrad der Befragten beobachtet werden.

Eine weitere frühe Studie zu den **Einstiegsanforderungen für Marketingjobs** von MBA-Absolventen findet sich bei ARORA/STONER 1992. Darin wird als Ausgangspunkt die zugenommene Konkurrenz von höher qualifizierten Managementbewerbern aufgrund von Kosteneinsparungen Ende der 1980er / Anfang der 1990er Jahre konstatiert. Ausbildungsprogramme sollen an den Ergebnissen einer fundierteren Anforderungsanalyse besser auf den Markt ausgerichtet werden (S. 2f.). Dabei bewerten 50 Marketingmanager in Anlehnung an BOATWRIGTH/STAMPS 1988 (siehe oben) verschiedene künstlich zusammengesetzte Anforderungskonstellationen in 6 Kategorien (Verkaufs-, analytische/statistische, Produkteinführungs-, Leadership-, Direktmarketing- und Kommunikationskompetenzen), um in der anschließenden Conjointanalyse die relative Bedeutung und Trade-offs von Bewerberkompetenzen zu ermitteln (S. 4f.).<sup>4</sup>

TODD/MCKEEN/GALLUPE 1995 (S. 4) überzeugen durch eine Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen aus der Disziplin **“Information Systems”** (deutsche Übersetzung: „Wirtschaftsinformatik“) in der Zeit zwischen 1970 und 1990 (n=1234). Sie kommen zum Ergebnis, dass die **Quantität der technischen Anforderungen** an Programmierer und Systemanalytiker **signifikant** und für die Systemmanager moderat **gestiegen** ist. Die **betriebswirtschaftlichen Anforderungen** für Systemmanager sind dagegen **merklich gestiegen**, jedoch nur minimal für Programmierer und Systemanalytiker (was die Autoren für verwunderlich halten). **Eine mögliche Erklärung für die gestiegenen technischen Anforderungen könnte aber die generelle “Inflation” in der Länge von Stellenanzeigen innerhalb des betrachteten Zeitraums liegen** (S. 14). Bis auf diese eher auf Präsentationszwecke zurückzuführende Dynamik seien die Veränderungen eher undramatisch gewesen. (S. 16). Für die akademische Ausbildung sei die Botschaft klar: mehr Technik (S. 20f.)! Der Rekrutierungsprozess und die übermäßige Konzentration auf die technischen Kompetenzen könnte aber auch aus den bestehenden techniklastigen Profilen der rekrutierenden Mitarbeiter folgen, die aber in der Hierarchie niedriger angesiedelt seien und daher kein betriebswirtschaftliches Verständnis mitbrächten, so mögliche Limitationen der Studie (S. 22).

---

<sup>4</sup> Hier ist auf eine regionale Konzentration hinzuweisen, da die befragten Manager ihren Tätigkeitsschwerpunkt im mittleren Westen der USA hatten (S. 6; eine Repräsentativität ist somit eingeschränkt).

FLOYD/GORDON 1998 nutzen auch die Conjoint-Analyse, um die Wahrnehmungen bezüglich von **Einstiegsanforderungen bei Arbeitgebern** (n=70), **Studierenden** (n=175) und **Mitarbeitern einer akademischen Ausbildungseinrichtung** (n=11) in **Neuseeland** zu vergleichen. Die Studie bezieht sich jedoch auf Managementpositionen allgemein, d.h. hat keinen nennenswerten Marketingbezug (es werden lediglich verschiedene Branchen, u.a. auch "Whosales & Retail Trade, Restaurant and Hotels" sowie "Community, Social and Personal Services" betrachtet; S. 103, 107). Größere Unterschiede in der Einschätzung von Problemlösungs- (Platz 1) und Kommunikationskompetenzen (Platz 2), Arbeitserfahrung (Platz 3) sowie sozialen Kompetenzen (Platz 4) sind nicht identifiziert worden. Lediglich die Mitarbeiter schätzen die Kommunikationsfähigkeiten als am wichtigsten (Platz 1) und die Problemlösungskompetenzen als zweitwichtigste Anforderung ein (Platz 2; S. 106). Und natürlich gibt es auf der Arbeitgeberseite größere branchenspezifische Unterschiede (S. 107), die aufgrund der geringen Stichprobe als wenig aussagekräftig betrachtet werden.

DAVIS/MISRA/VAN AUKEN 2002 führen eine **Gap-Analyse** durch, die **Unterschieden zwischen der in der Praxis von den Arbeitgebern** erwarteten Qualität der Marketingcurricula als Dienstleistung und der aus **Kundensicht (Alumni 3-5 Jahre nach ihrem Abschluss)** wahrgenommenen Qualität nachgeht (S. 218, 220). Dabei verstehen die Autoren ihren Beitrag in der bisher geführten Diskussion zur Bedeutung des vermittelten Marketingwissens vs. -fähigkeiten für den Einsatz von Absolventen in der Praxis (S. 223), in dem sie die Ergebnisse bisheriger Studien hinterfragen. Dabei vertreten sie die **These, dass für die Tätigkeiten beim Berufseinstieg innerhalb der ersten fünf Jahre Fähigkeiten wichtiger sind, das Marketingwissen erst aber danach seine volle Wirkung entfalten soll** (S. 222). Entsprechende auf Fähigkeitserwerb rejustierte Curricula würden jedoch langfristige Karrieremöglichkeiten verschlechtern (S. 220). Auch die Ergebnisse in ihrer Studie (n=66; davon n=51 arbeiten im Marketingbereich) widersprechen den formulierten Thesen (S. 223). Die befragten Personen entsprachen aber auch nicht der ursprünglich anvisierten Zielgruppe. Es wird daher empfohlen, künftig Absolventen zu befragen, deren Abschluss mehr als vor fünf Jahren zurückliegt (S. 222). Die Befragungsergebnisse haben im Einklang mit den Voruntersuchungen gezeigt, dass **Absolventen sich zu wenig in Fähigkeitenbereich und zu stark im Wissensbereich vorbereitet fühlen**. Konkret fühlten sich die befragten Absolventen schlechter vorbereitet als in ihrer Selbsteinschätzung in der Praxis gefordert, und zwar in folgenden Fächern: Softwareanwendung, schriftlicher und mündlicher Ausdruck (S. 22). Eine übermäßige Vorbereitung wurde festgestellt bei der Fähigkeit, Marketingvariablen (z.B. die 4Ps) miteinander in Verbindung zu setzen, Marketingkonzepte und Querverbindungen zu anderen Unternehmensbereichen zu verstehen (S. 222). Die Selbsteinschätzung der geforderten Kompetenzen durch die Absolventen ist natürlich eine Schwachstelle der Untersuchung, die zum Teil auch von den Unternehmen beeinflusst werden könnte, die ihre Weiterbildungsmaßnahmen stärker auf die Hochschulen umwälzen wollen (S. 223).

SCHIBROWSKY/PELTIER/BOYT 2002 führen, losgelöst von bisherigen Anforderungsüberlegungen, eine **Diskussion zur zukunftsfähigen akademischen Tradition in der Marketingausbildung**. Dabei wird zwischen der **“liberal arts education”** (akademische theoriefundierte Ausbildung an Universitäten mit einem Doktorgrad als Krönung), **“professional education”** (zu vergleichen mit der anwendungsbezogenen akademischen Ausbildung an Fachhochschulen; im angelsächsischen Raum M.B.A. als krönender Abschluss) und **“vocational education”** (praxisfundierte Ausbildung, zu vergleichen mit deutschen Berufsfachschulen; im angelsächsischen Raum mit Associate of Arts / teils Bachelor of Arts als Abschluss) unterschieden (S. 44ff.).<sup>5</sup> Die Autoren argumentieren, dass in der **Marketingausbildung der anwendungsbezogene akademische Ansatz der “professional education” als Mittelform zwischen den beiden anderen jeweils eher theorie- und praxisaufgabenlastigen Traditionen zukunftsfähiger ist**, weil u.a. die Absolventen besser auf geschäftliche Herausforderungen vorbereitet seien und diese Kurse aufgrund der persönlichen Interaktion im Unterricht nur schwer durch Online-Angebote zu substituieren sind - anders als Curricula der “liberal arts” (S. 47). Vor allem **“Business schools” mit einer starken liberalen Traditionen seien aufgerufen, sich dem Wandel zu stellen**, der eine konsequente Umsetzung erfordert, die alles andere als einfach ist (S. 48ff.). Sie sei aber notwendig, um im Zuge des damaligen Rückgangs der Zulassungszahlen im Wettbewerb zu bestehen (S. 43).

TAYLOR 2003 beschreibt den Konzeptions- und Auswertungsprozess für einen Kurs **“Marketing Yourself in the Competitive Job Market”**, der **Absolventen besser auf den Berufseinstieg vorbereiten** und auf diese Weise die in den obigen Veröffentlichungen bemängelten Curriculaschwächen ausgleichen soll (S. 97). In der Konzeptionsphase wurde zunächst eine Fokusgruppe mit Marketingpraxisvertretern (n=10) zu den Anforderungen für Einstiegspositionen im Marketing geführt (S. 98). Die **meisten der Anforderungen wurden zwar schon umgesetzt**, hätten jedoch **stärker adressiert** werden können (S. 99), z.B. zu den Karrierewegen, Bewerbungsstrategien, Netzwerken und Geschäftsetikette, Kommunikationsregeln etc. (S. 99). Im weiteren Verlauf der Veröffentlichung wird über die inhaltliche sowie didaktische Ausgestaltung des Kurses sowie Evaluationsergebnisse von Studierenden (n=81) und des Lehrenden berichtet (S. 101ff.).

---

<sup>5</sup> Die in Klammern angeführten deutschen Übersetzungen sind natürlich nur bedingt mit den angelsächsischen Bildungstraditionen vergleichbar

GALLIVAN/TRUEX/KVASNY 2004 analysieren die **Veränderung von Anforderungen an Bewerber für IT-Berufe** in den Jahren 1988 bis 2003. Dabei fassen sie in einer Metaanalyse bis dahin existierenden Vorhersagen anderer Studien zusammen, die in der angelsächsischen Wirtschaftsinformatik wohl auf eine längere Tradition zurückblicken können. Auch methodisch sind solche Fragestellungen sehr vielfältig angegangen worden (S. 65-70). Ein Augenmerk wird auf Studien gelegt, die Inhaltsanalyse von Stellenanzeigen praktiziert haben, da dies auch die in der besprochenen Quelle verwendete Methode ist (S. 68ff.). Vor allem aber ist diese Methode aufgrund des verfügbaren historischen und aktuellen Materials auch am besten geeignet, um zeitliche Veränderungen aufzuzeigen. GALLIVAN/TRUEX/KVASNY 2004 (S. 71) haben dabei Stellenanzeigen aus einer IT-Praktikerzeitschrift ("Computerworld") sowie aus dem Sonntagsteil einer größeren Tageszeitung im Südosten der USA ("Atlanta Journal-Constitution") in den Jahren 1988, 1995, 2001 und 2002 herangezogen (n=2164). Um mögliche Trends zu Online-Anzeigen aufzuzeigen, wurden außerdem Stellenanzeigen auf Monster.com aus dem Jahr 2003 mitberücksichtigt (n=133). Dabei wurden Veränderungen in folgenden Bereichen festgestellt:<sup>6</sup>

1. **Gesuchte Berufsbilder:** Stellenangebote folgten technologischen Trends, z.B. wurden Netzwerkadministratoren verstärkt im Zuge der Vernetzung innerhalb von Unternehmen gesucht (S. 74f.).
2. **Beschäftigungsverhältnis:** es deutet sich ein leichter Trend in Richtung zeitlich befristeter Stellen, der jedoch aufgrund von Publikationsdefiziten schwer identifizieren lässt (S. 75).
3. **Kompetenzen:** Pro Stellenanzeige wurden mehr solcher Anforderungen geäußert (3,0 in 1988 angewachsen auf 4,2 in 2001). Betriebssystemspezifische Anforderungen haben abgenommen und netzwerkspezifische zugenommen (S. 75f.). Teils für die Jahresabschnitte 1988-1995 und 1995-2001 widersprüchliche, da häufig mittelfristigen Moden folgende Veränderungen wurden außerdem für Betriebssysteme, Programmiersprachen, Netzwerke, Softwareentwicklungswerkzeuge sowie nicht-technische Kompetenzen identifiziert (S. 75-78).

Einige Vorhersagen aus bisherigen Studien haben sich bestätigt (S. 80f.): **Arbeitgeber forderten eine immer größere Zahl und Vielfalt an Kompetenzen**, Zahl gesuchter Berufsbilder folgten technologischen Trends und Technologien (z.B. Webmaster, SAP, Java), **eine Ausdifferenzierung spezialisierter Berufsbilder erhöhte sich**, die Zahl geforderter nicht-technischer Kompetenzen blieb gering. Auch hier ließen sich die Ergebnisse von TODD/MCKEEN/GALLUPE 1995 (siehe oben) dadurch erklären, dass **Stellenanzeigen auch zur Imagepflege und Selbstpräsentation genutzt werden würden, wenn diese Ziele den Personalgewinnungszielen nicht widersprechen** (S. 19).<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Die Unterschiede zwischen klassischen und Online-Stellenanzeigen (S. 78-80) sind aufgrund der zum damaligen Zeitpunkt eher unüblichen Ausschreibungsplattform "Online-Stellenbörse" zu vernachlässigen.

<sup>7</sup> Unerwartete Ergebnisse waren z.B., dass es viele kleingedruckte Anzeigen gab, die weniger leserlich aufbereitet waren, aber aus staatlichen Publikationsvorgaben resultierten (S. 81f.). Diese und andere Ergebnisse sind zu veraltet oder für die vorliegende Untersuchung nicht relevant; daher keine weitere Erläuterung an dieser Stelle.

BRENNAN 2004 schildert in seinem Vorwort zur Spezialausgabe in der Fachzeitschrift "Marketing Intelligence & Planning" (Vol. 22, no. 5, 2004), dass zur These im Call-for-Papers zur allgemeinen **Desintegration von Akademiker- und Praktiker-Marketing-Community kein einziger Beitrag eingereicht wurde**, was eher auf **Übereinstimmungen** zwischen den beiden Communities hinweist. In Anbetracht der in dieser Arbeit zitierten Beiträge überrascht das nicht wirklich. Mögliche Gründe, warum Praktiker stärker als relevante Stakeholder-Gruppe betrachtet werden, liegen im Rückgang der öffentlichen Hochschulfinanzierung und im höheren Wettbewerb zwischen den Bildungseinrichtungen (S. 492).

Exemplarisch für die genannte Spezialausgabe wird der Beitrag von KATSIKEAS/ROBSON/HULBERT 2004 beschrieben. Die Autoren suchen nach Forschungsfeldern im Marketing, die gleichermaßen relevant für die Praktiker und für die akademischen Vertreter sind. Hintergrund der Debatte ist die **These, dass Unternehmen bei den durch die IT ausgelösten Branchenumwälzungen nicht ausreichend durch die Wissenschaft unterstützt werden** (S. 568). KATSIKEAS/ROBSON/HULBERT 2004 dokumentieren ein Gruppen-Brainstorming mit Vertretern von britischen, teilweise auch US-amerikanischen sowie europäischen akademischen Marketingvertretern aus dem Jahr 2001 (S. 569). Dabei wurden u.a. Fragestellungen folgende identifiziert: der Einfluss von neuen Geschäftsmodellen auf das internationale Marketing (S. 570f.), Online- und Offline-Kundenkontaktpunkte (S. 571), personalisiertes IT-gestütztes Marketing (S. 572f.), aber auch die die Fähigkeiten des Marketingpersonal (S. 574). Vor allem das letztere Themenspektrum ist für uns spannend:<sup>8</sup>

- Welche Fähigkeiten müssen Marketingfachleute künftig besitzen?
- Welche Anforderungen müssen berufsfeldspezifisch wie zusammengesetzt sein?
- Identifikation von system- und firmenspezifischen Marketingfähigkeiten. (S. 574)

---

<sup>8</sup> Diese Fragen sind aber scheinbar vor dem Hintergrund der Nicht-Imitierbarkeit des ressourcen- bzw. fähigkeiten-basierten Wettbewerbsmodells gestellt worden.

Ein weiteres Spezialheft der Zeitschrift „Marketing Intelligence & Planning“ (Vol. 24, No. 3, 2006) widmet sich der Marketingausbildung. Im Folgenden werden daraus ausgewählte Beiträge wiedergegeben und diskutiert. STRINGFELLOW/ENNIS/BRENNAN/HARKER 2006 befassen sich mit Marktrelevanz der Marketingausbildung aus britischer Perspektive. Sie adressieren eine „**wahrgenommene Lücke** zwischen dem, was Marketingstudierenden durch Lehrende beigebracht wird und dem, was Praxisvertreter im Marketing sie machen lassen würden“ (S. 246; eigene Übersetzung aus dem Englischen). Eine Lücke, die leichter festgestellt als geschlossen werden kann (S. 247). Dabei wird ein **Spagat der Wissenschaft zwischen Unabhängigkeit und Marktnähe** skizziert: „**Zu nah, und Forschung wird zur Unternehmensberatung, Studierende werden zu Trainees. Zu weit, und Marketingausbildung wird irrelevant, Studierende lernen nichts für ihre weiteren Karrieren.**“ (S. 247; eigene Übersetzung). Dabei wurde neben Literaturstudien leitende Praktiker aus der Umgebung von Glasgow (n = 15) befragt und Modulhandbücher von (n =) 28 britischen Hochschulen inhaltsanalytisch ausgewertet (S. 246-248).

Die Praktiker in der Untersuchung von STRINGFELLOW/ENNIS/BRENNAN/HARKER 2006 stellten fast einmütig fest, dass Absolventen zwar ein **gutes Verständnis von Marketingkonzepten** aufweisen, dafür besitzen sie **Schwächen in der Rechtschreibung, Verhandlungstechnik und dem Basisverständnis für Geschäftsziele**. Dabei würden Unternehmen Absolventen aus Dualstudiengängen präferieren (S. 248). Die Analyse von Modulhandbüchern führte dazu, dass Modulgruppen gebildet wurden. Dabei wurden Kernmodule vorgefunden wie z.B. strategisches Marketing (bei mehr als 75% aller Hochschulgruppen im Angebot), Standardmodule wie Konsumentenforschung (zwischen 50% und 75%), Peripheriemodule wie Direktmarketing (zwischen 25% und 50%) sowie Spezialmodule wie Verkaufstraining (weniger als 25%) (S. 249, 251). Zwar wurde zwischen den Antworten aus Praktiker-Interviews und den Modulhandbüchern klare Abweichungen festgestellt, jedoch kann ein solcher Unterschied nur bedingt verallgemeinert werden. **Interessant und deshalb hervorzuheben ist die These, dass viele Studiengänge produktionsgeleitet sind, so dass sich Lehrende selbst replizieren würden!** (S. 252)

STANTON 2006 formuliert die Notwendigkeit, dass sich **Marketingausbilder verstärkt die IT-Anforderungen an Marketingabsolventen** adressieren müssen. Zwar können sie **keinesfalls alle Anforderungen auffangen** (S. 234). Wie aber aus der Diskussion anderer Beiträge hervorgeht, geht es um die **Herausbildung einer Informationskompetenz („information literacy“)** bei Bachelor-Absolventen – **einer Fähigkeit, große Datenmengen zu nutzen, zu analysieren und zu interpretieren** (S. 236). Es wird zudem festgestellt, dass Kurse zur Marketingforschung ein umfassendes Menü enthalten, welches von Problemdefinition, Forschungsdesign, Fragebogenentwicklung bis hin zur Aufbereitung von Ergebnissen reicht. Dabei würden Unternehmen weniger neue Daten erheben, sondern eher bestehende Daten auswerten (S. 237). STANTON 2006 skizziert Eckpunkte und berichtet von den eigenen Erfahrungen zu einem auf Bachelor-Level mehrfach angebotenen Kurs zum **Data Mining** (S. 234ff.).

DACKO 2006 stellt zunächst literaturbasiert 22 essentielle **Fähigkeiten für künftige Marketingexperten** auf (S. 285-287), deren bessere Ausbildung die Defizite von künftigen MBA-Absolventen schließen soll. Anschließend wurden in der Zeit zwischen 2001 und 2004 in Studienprojekte eingebundene Arbeitgeber (n=36) sowie MBA-Absolventen mit Marketingschwerpunkt (n=86) an einer führenden europäischen Hochschule (vermutlich Warwick Business School, an welcher der Autor tätig ist) befragt (S. 287-288). Eine Reihe von wichtigen Fähigkeiten für Arbeitgeber wie z.B. Initiative, analytisches Denken, zwischenmenschliche Kommunikation waren in einer starken Ausprägung bei Absolventen bereits vorhanden. **Sechs Fähigkeiten wurden jedoch als defizitär identifiziert und bedürfen einer weiteren Ausbildung: Entscheidungsfindung, Leadership, Problemformulierung, Überzeugung, Kreativität und Verhandlungsführung.** Eine Fähigkeit (Fremdsprachenkompetenz) wurde sogar als zu stark repräsentiert bewertet. In ihren Einschätzungen lagen die Marketing-Absolventen in 18 von 22 Fähigkeiten hinter der Einschätzung der Arbeitgeber (S. 288-291). Interessant ist die **Selbsteinschätzung der Absolventen, welche Lehrmethoden am ehesten geeignet sind, um künftige Fähigkeiten für eine Karriere im Marketing auszubilden: Sommerprojekt und Thesisarbeit, Diskussionen im Unterricht sowie mündliche Präsentationen (hoher Nutzen), individuelle schriftliche Ausarbeitungen, Unterricht, informelle Gruppenarbeiten (mittlerer Nutzen) bis hin zur Teilnahme in Computersimulationen, Gastvorträge sowie Klausuren (geringer Nutzen)** (S. 291-292).

Die Untersuchungen von BRUCE/SCHOENFELD 2006 gehen ähnlichen Fragen nach und wenden sich dabei wie DACKO 2006 an die MBA-Absolventen mit Marketing-Schwerpunkt im letzten Studienjahr (für das Jahr 2005: n = 5.829), Recruiter, die nur Marketing-Positionen besetzen (in den Jahren 2004-2005, n=42), aber auch an MBA-Alumni (n=658 in 2004) (S. 258-259). Dabei wird auf Ergebnisse weltweit durchgeführter Studien zurückgegriffen, was sich auch am Stichprobenumfang zeigt. Nachteilig ist, dass auf einen bestehenden Fragenkatalog zurückgegriffen wird. Die spannendste Feststellung ist, dass die **Autoren nicht an eine übermäßig große Schere zwischen geforderten und vorliegenden Fähigkeiten glauben** (S. 276). **Dies könnte für die These sprechen, dass die Thematik zum Teil schon ausdiskutiert ist.**

Eine **kritische Note** in der Debatte schlagen CLARKE/GRAY/MEARMAN 2006 ein, die zwischen **intrinsisch wertvoller Ausbildung** und **einer Ausbildung von einem instrumentellen Wert** unterscheiden (S. 190). Es wird die Frage gestellt, ob Marketing-Vertreter intrinsisch ausgebildet oder instrumentell trainiert werden sollen? Es wird argumentiert, dass obwohl die Marketingpraxis instrumentelle Vorbereitung erfordert, **ein kritisches Denken aus intrinsischer Ausbildung hilft, ein ethisches Denken im Unternehmen zu etablieren** (dabei wird postuliert, dass ethisches Denken gut für die Erreichung langfristiger Unternehmensziele ist). Ein zentrales Problem wird jedoch in der Struktur der Hochschullandschaft in Großbritannien gesehen, wo das Curriculum nach einem Quasimarkt-Prinzip beeinflusst wird: **Die curriculare Entwicklung ist von der Wahl der Studierenden bestimmt, welche wiederum davon abhängt, was der Studierende glaubt, der Praktiker würde von ihm erwarten (einen instrumentell trainierten Absolventen)** (S. 199).

GRAY/GRUNDTVÄG/BELL/CHAPMAN/WHITEN 2007 geben zunächst einen guten Überblick über bisherige Vorarbeiten zu den Fähigkeiten von Marketing-Mitarbeitern (S. 273-275). Neben der üblichen literaturbasierten Herleitung von Fähigkeiten wird auf FLOYD/GORDON 1998 (siehe oben) verwiesen, die ebenfalls die Situation in **Neuseeland** erforschten, jedoch noch bevor E-Commerce dominant wurde. Auch wollen GRAY ET AL. 2007 sich stärker den Praktikern (n=141), Studierenden (im dritten und vierten Jahr der Universität Otago; n=107) sowie den Lehrenden im Marketing (n=52) widmen (S. 272, 276, 278). Die Studie setzt auf einen etwas breiten Rahmen an weichen und harten Wissens- und Fähigkeitskriterien. Kleinere Abweichungen gibt es in der Einschätzung von essentiellen Fähigkeiten von Absolventen: Während Manager (und zum Teil Lehrende) die Bereitschaft zum Lernen sowie die schriftliche Kommunikation als wichtiger einschätzen als Studierende, tendieren Studierende die Bedeutung der Teamarbeit, des Selbstbewusstseins, der Kreativität etc. zu überschätzen (S. 284). Vor allem das **schriftliche Ausdrucksvermögen sollte curricular nachgebessert werden** (S. 291). Die **Einschätzungen von Lehrenden und von Managern scheinen sehr ähnlich** zu sein. Interessant ist, dass Studierende in den meisten Fällen die Bedeutung des Spezialwissens z.B. zum Konsumentenverhalten überschätzen (im Vergleich zur Einschätzung von Managern) (S. 286). Im Großen und Ganzen werden Ergebnisse bisheriger Studien – in verfeinerter Form – bestätigt.

Die digitale Thematik in Marketing-Curricula wird von TEER/TEER/KRUCK 2007 behandelt, die den **Anteil von Datenbankkursen** in den Jahren 2001 bis 2005 auf **ca. 50%** schätzen. Die Datenbankanalyse ist ein wichtiger Bestandteil von Marketingentscheidungen, so das Argument (S. 245). Es wurden Dozenten für Bachelorkurse über Datenbank-Marketing innerhalb von Marketingfakultäten von Hochschulen befragt, die AACSB-akkreditiert waren (S. 245-246). Die Befragung fand 2001 (n=121) und 2005 (n=139) schriftlich statt. Generell handelt es sich um Erkenntnisse zum Inhalt, zum Begleitmaterial, zur eingesetzten Software etc. (S. 248-251), die für die in diesem Aufsatz untersuchte Fragestellung keine Relevanz aufweisen.

DEBUSE/LAWLEY 2009 führen (zum Teil angelehnt an die Fragestellung von GALLIVAN/TRUEX/KVASNY 2004; siehe oben, S. 11) eine auf Data-Mining-Verfahren basierende Untersuchung durch, um eine **mögliche Lücke zwischen den Anforderungen von Arbeitgebern und den angebotenen Curricula im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)** in den USA und Australien zu identifizieren. Dabei crawlen sie zunächst die auf der akademischen Seite veröffentlichten Standardcurricula sowie 2000 Stellenanzeigen (jeweils n=1000 amerikanischer und australischer Anzeigen; S. 315) aus dem IKT-Bereich. Es werden Wortzählungen für relevante Begriffe („Team“) durchgeführt bzw. Begriffe gezählt, die in einem bestimmten Kontext (z.B. „Java“ im Kontext von „Erfahrungen“) stehen (S. 316). Es finden sich **keine großen Abweichungen** im Bereich der Fähigkeiten, was darauf schließen lässt, dass die **Curricula relativ nah an den Arbeitgeberanforderungen** formuliert sind. Andererseits finden sich in den **Curricula nur sehr wenige Erwähnungen von Erfahrungen**: Eine offenkundige Lücke, die durch Einführung von Praktika und Praxisprojekten geschlossen werden kann (S. 321).

STONER 2009 stellt in seiner **Langzeitstudie die Entwicklung von IT-Kompetenzen von Bachelor-Studierenden** mit Rechnungswesen-Schwerpunkt im ersten Studienjahr an einer schottischen Universität (wahrscheinlich Glasgow) vor. Dabei wurden Studierende von Fünfjahres-Studienprogrammen in jeweils sechs Kohorten von 80 bis 125 Studierenden gebeten (S. 9), einen Selbsteinschätzungsbogen auszufüllen. Die zu überprüfenden Fähigkeiten waren: Nutzung von Windows, Tabellenkalkulation, Textverarbeitung, E-Mail-Nutzung, WWW-Nutzung, Nutzung von statistischen Tools, Datenbanknutzung. Dabei wurde für die jeweilige Fähigkeit die Selbsteinschätzung, die Nutzungshäufigkeit sowie die Selbstsicherheit erfragt (S. 10). Auf einem mindestens guten durchschnittlichen Niveau waren die Textverarbeitungs-, Windows-, E-Mail- und WWW-Kompetenzen vertreten. **Im Laufe der Zeit haben sich die WWW- und E-Mail-Kompetenzen rasant verbessert.** Auffällig sind jedoch **Geschlechtsunterschiede**: weibliche Studierende schätzen ihre IT-Kenntnisse systematisch schlechter ein; die Kenntnisse von Datenbanken und Tabellenkalkulation sind inadäquat (S. 24).

WELLMAN 2010 untersucht aus einer **stark praxisorientierten Perspektive die zur Beschäftigungsbefähigung notwendigen (nicht-technischen) Attribute von Marketingabsolventen**, die zunächst literaturbasiert abgeleitet (S. 910-913) und später aus an Marketingabsolventen gerichtete Stellenanzeigen (n=250) im Zeitraum zwischen Juli 2008 und Januar 2009 (S. 914) expliziert werden. Die dabei führenden Anforderungen sind (S. 917-919): allgemeiner Art (planvolles, eigenverantwortliches, organisiertes Arbeiten, allgemeine Kommunikation, schriftliche Kommunikation etc.), Persönlichkeitsmerkmale (kommunikativ, IKT-Kenntnisse etc.) sowie persönlichkeitsnahe Merkmale (Kreativität, Präzision, Ergebnisorientierung etc.). WELLMANN 2010 ordnet die erfragten Fähigkeiten entsprechend so ein, um ein integriertes Kompetenzmodell weiterzuentwickeln (S. 921-922).

SCHLEE/HARICH 2010 haben **jeweils 100 Marketing-Stellenanzeigen** unterschiedlicher Karrierestufen der Jobbörse Monster.com für Atlanta, Chicago, Los Angeles, New York und Seattle inhaltsanalytisch ausgewertet. Dabei wurde in den Anforderungsprofilen für Marketing-Jobs vor allem das **Verhältnis von konzeptionellen Fähigkeiten zu technischen Fähigkeiten untersucht** (S. 344f.). Grundsätzlich ist der **Anteil nach technischen Fähigkeiten in allen Jobpositionen recht hoch** (z.B. MS Office, MS Outlook, statistische Software, Datenbanken, CRM, Data Mining, Online Marketing Tools etc.), ob für Einstiegsposition wie auch für solche mit höherer Berufserfahrung sowie für das Top-Management. Signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Berufsstufen wurden außer für Office- und Outlook-Skills nicht festgestellt (S. 345ff.). Bis auf wenige Ausnahmen wurden **keine besonderen Unterschiede in den Soft-Skill-Anforderungen** (bei SCHLEE/HARICH 2010 als Meta-Skills bezeichnet, z.B. mündliche und schriftliche Kommunikation, Detailorientierung, Zeitmanagement etc.) zwischen unterschiedlichen Stellenstufen gefunden (S. 346ff.). Eine größere statistisch signifikante **Ungleichheit zwischen den Berufsstufen dagegen wurde für konzeptionelle Fertigkeiten** (z.B. Entwicklung von Marketingplänen, Markenpolitik, Strategieentwicklung, Planerstellung etc.) festgestellt (S. 346ff.). Auch wurden zwischen den einzelnen Standorten signifikante Unterschiede in den allen Kompetenzgruppen gefunden (S. 347ff.), jedoch ist das möglicherweise auch auf (teils bewusst eingegangenen) Unschärfen des Auswahlverfahrens zurückzuführen, bei der u.a. auch unterschiedliche Marketingberufsfelder über einen Kamm geschert wurden. **Grundsätzlich werden von der Studie die hohen technischen Anforderungen und die hohe Relevanz von Soft-Skills alle Karrierestufen übergreifend festgestellt.** Die von SCHIBROWSKY/PELTIER/BOYT 2002 losgetretene Diskussion über liberale Bildungstradition würde hier nicht helfen, denn **Absolventen einer solchen Ausbildung würden Ärzten ohne Instrumentarium gleichen.** Und auch sollten **Hochschulen entsprechende Kapazitäten bei hauptamtlichen Lehrenden** aufbauen, um nicht von Lehrbeauftragten, technischen Mitarbeitern und Arbeitgebern abhängig zu sein (S. 350f.).

HOPKINS/RAYMOND/CARLSON 2011 fragen, **wie Ausbilder Marketing-Studierenden helfen können, einen langfristigen Wettbewerbsvorteil** zu entwickeln. Dabei wurden Marketing-Akademiker aus einem nationalweiten Verband (n=99) sowie Recruiter (n=103) und Studierende (n=109) einer südostamerikanischen Hochschule (wahrscheinlich der Clemson University) befragt (S. 338, 340), und ihre Anforderungen anschließend verglichen. Ergebnisse weichen nicht groß von den bisherigen Studien ab. Jedoch schätzen **Recruiter kritisches Denken, objektive Einschätzung, individualisiertes Lernen und technische Kenntnisse** etc. als wichtiger ein als die Studierenden und Ausbilder (S. 343). Es seien mehr Fälle zum Training der Problemlösungsfähigkeit in den Unterricht integriert werden. **Auch sollten Studierende beispielsweise Populär- und belletristische Bücher lesen, um ihre Ausdrucksfähigkeit zu verbessern** (S. 344).

In Anlehnung an DAVIS/MISRA/VAN AUKEN 2002 (siehe oben, S. 9) führten ebenfalls FINCH/NADEAU/O'REILLY 2013 eine **Gap-Analyse unter Marketing-Praktikern** hinsichtlich der von Absolventen geleisteten und geforderten Kenntnissen durch. Nach einer Literaturanalyse, Inhaltsanalyse von 28 Studienprogrammen aus den USA und Kanada, wurde ein Praktikerpanel gebeten, Anforderungen zu clustern. Außerdem wurde ein Pre-Test durchgeführt. Als Ergebnis wurden **46 Items ermittelt**, die in 4 Kenntnis-Cluster und 1 Meta-Fähigkeiten-Cluster eingeteilt wurden (S. 55). Der Fragebogen richtete sich vor allem an kanadische Praktiker (n=253; S. 57), von denen 28% weniger als sieben Jahre Berufserfahrung aufweisen konnten, die restlichen Befragten konnten auf eine längere Berufserfahrung zurückblicken (S. 58). **Die größten Lücken** zwischen der Wichtigkeit einer Anforderung und der Performance wurden bei den Meta-Skills diagnostiziert (deren Bedeutung am stärksten betont wurden), am höchsten die **Fähigkeiten zur Problemlösung, zur Geschäftskorrespondenz und Zeitmanagement** (S. 61). Größere Lücken wurden außerdem in den Wissensbereichen zum Produktmanagement (hier insbesondere die Messung von ROI) und strategischem Management (hier vor allem die Positionierung, das Markenmanagement und die Wettbewerberanalyse) gefunden (S. 61). Zur Schließung dieser und anderer Lücken wird empfohlen, experimentelle Methoden einzusetzen, welche die Anwendung von Meta-Skills in allen möglichen Kontexten des Marketings verdeutlichen (S. 65).

ROYLE/LAING 2014 erarbeiten auf der Basis von Experten-Tiefeninterviews (n=20) aus dem Kommunikationsbereich eine **Fähigkeiten-Skala für Manager im digitalen Marketing** (S. 68). Es geht neben einer strategischen Integration von digitalen Kampagnenelementen, z.B. digitale Markenführung (S. 69), spezifischem technischem Wissen, z.B. zu mobilen Applikation, die Messung vom Kampagnenerfolg, z.B. mit welchen Tools sowie Beurteilung und Berücksichtigung von zukünftigen Entwicklungen (S. 70). Darüber hinaus werden Marktforschungsanforderungen in Bezug auf Rahmenbedingungen des digitalen Marketings sowie die Standardfähigkeiten eines Managers zur Unternehmenskommunikation sowie zur Interaktion mit Kunden (S. 69).

ROSENSTREICH/PRIDAY/BEDGGOOD 2014 präsentieren in einer **Studie von australischen und US-amerikanischen Stellenanzeigen** im Jahr 2013 für **Marketing-Einstiegsstellen** (n=729) einen Überblick über die geforderten Anforderungen (S. 715). An erster Stelle werden persönliche Attribute (72,4%) sowie Kommunikationsfähigkeiten (72,0%) genannt, gefolgt von Beziehungsfertigkeiten (51,0%), Marketingwissen (48,1%), Organisationsfähigkeiten (34,8%), analytischen Problemlösungs- (39,5%) und IT-Kompetenzen (39,5%) sowie Geschäftsfähigkeiten (18,2%) und Kreativität (9,5%) (S. 716). Länderspezifische Unterschiede wurden nicht identifiziert.

ESTIMA/DUARTE 2016 greift die **Abweichungen von Arbeitgeberanforderungen und Marketingausbildung in Portugal auf Bachelor-Level** auf. Neben einer guten Zusammenfassung der Literatur (S. 18-24) strebt die teils allgemein gehaltene Studie einen Vergleich zwischen den inhaltsanalytisch ausgewerteten Marketing-Stellenanzeigen (n=220; S. 27-29) sowie den Modulhandbüchern von 38 Hochschuleinrichtungen (S. 24-26). Es wird **eine klaffende Lücke bei den Inhalten festgestellt**, die je nach Studienprogramm zwischen 6,67% und 46,67% liegt (S. 29-30). Auch wenn die Intention der Studie von Relevanz zeugt, ist die **Operationalisierung sowie die Angemessenheit der Bewertungskriterien als fragwürdig**.

Aktuellere Fragestellungen der Marketingausbildung widmet sich beispielsweise YANG/KANG 2016 mit der Frage, inwieweit Hochschulen das Thema **“Big Data Analytics” innerhalb von Marketingcurricula** schon adressiert haben. Allgemeine Big-Data-Kurse böten zahlreiche Hochschulen weltweit bereits an (S. 132). Mit Hilfe einer Suche nach Stichworten “Big Data”, “Data-Driven Marketing or Advertising”, “Consumer Analytics”, “Predictive Analytics”, „Analytics”, “Metrics” wurde in marketingspezifischen Kursbeschreibungen nach entsprechenden inhaltlichen Nachweisen gesucht. Die eher den Ansatz einer literarischen Zusammenfassung als einer gründlichen Inhaltsanalyse verfolgende Arbeit kommt zu einem ernüchternden Ergebnis: Innerhalb von US-Programmen (n=161) und den wenigen ausgewählten ausländischen Programmen (n=10; ebenfalls dabei Deutschland mit der Macromedia Hochschule; ebenda, S. 144) wurde **2015 nur eine einzige US-Hochschule** (University Texas-Austin) identifiziert, die in Marketingkursen die Begriffe “Analytics” und “Metrics” verwendet hat.

Als eine weitere relevante Kompetenz, die künftige Marketingentscheider benötigen, nennen FOWLER/BRIDGES 2017 die „**Information Literacy**“ – als eine **Kompetenz, Informationen von der Beschaffung bis Anwendung** heranzuziehen. Die Wirksamkeit auf die Kompetenzvermittlung wird am Beispiel von **aktuellen Geschäftsnachrichten das Schreiben von Blogs** sowie Live Case Studies diskutiert.

SCHLEE/KARNS 2017 haben in Anlehnung an SCHLEE/HARWICH 2010 neuere Ergebnisse ihrer inhaltsanalytisch basierten Studie (auf der Basis von n=210 aus Indeed.com und LinkedIn.com aus den Jahren 2015 und 2017) vorgelegt (SCHLEE/KARNS 2017, S. 71). Dabei haben sie herausgefunden, dass die **wichtigsten konzeptionellen Marketing-Skills** waren „Verkaufen“, „Internet Marketing“, „Promotion“, „Service Management“, „Business Intelligence“ / „Strategie“ etc. Es wurden jedoch keine statistisch signifikanten Hinweise darauf gefunden, dass die **Skills sich allgemein je nach Gehaltsstufen unterscheiden**. Daten deuteten jedoch darauf hin, dass **technische Marketingkompetenzen in höheren Gehaltsstufen relevanter werden** (S. 73f.). IT-Kompetenzen wie etwa statistische Kenntnisse, Data Mining, SEO, CRM, Business Intelligence werden ebenfalls mit höheren Gehaltsstufen verbunden. Obwohl diese auf Einstiegspositionen nicht nachgefragt werden, sondern eher die allgemeinen MS Office- und Excel-Kenntnisse, deutet dies darauf hin, dass Bewerber mit spezielleren IT-Kenntnissen höhere Chancen haben (S. 74). In Bezug auf **Soft-Skills** (SCHLEE/KARNS 2017 sprechen von „general“ bzw. „transferable skills“) werden **keine besonderen gehaltsbezogenen Unterschiede** festgestellt. Und selbst bei der Problemlösungskompetenz, die bei den Jobs mit einer höheren Kategorie ausschlägt, kann man annehmen, dass diese auch in den Jobs mit „niedrigeren“ Gehaltsstufen verlangt werden (S. 75). Auch bisherige Berufserfahrung wurde von 30-40% der Einstiegsjobs gefordert (S. 75). Auf der Basis eines Vorhersagemodells haben sich folgende Faktoren als **stärkste Prädiktoren für ein hohes Gehalt** herauskristallisiert: der **Bundesstaat** (in welchem die Stelle zu besetzen war), die **Branche** sowie **IT-Anwendungskompetenzen** in der Bedienung von Decision-Support-Systemen (Dashboard Software), Branchenerfahrung, Datenanalyse etc. (S. 76ff.)

Einen breiteren Ansatz als YANG/KANG 2016 verfolgen LIU/BURNS 2018: Um die erforderliche **Kompetenzen für Bachelor-Studierende** (Undergraduate Students) im Bereich „**Marketing Analytics**“ sicherzustellen, suchen die Autoren nach relevanten Inhalten in 1,04 Mio. Tweets, 13 existierenden Curricula, 400 Stellenbeschreibungen sowie Ergebnissen einer Umfrage unter 126 leitenden Geschäftsleuten auf LinkedIn (S. 28). Per Text-Mining-Techniken ausgewertete Tweets und Stellenanzeigen fördern allgemeine Stichworte zutage, die in Verbindung mit den Ergebnissen aus der Umfrage zu relevanten Kursinhalten verdichtet werden: Big Data und Data Analytics, Social Media Analytics, Search Engine Optimization, Metriken des digitalen Marketings, Google Analytics, Data Mining und Predictive Analytics (S. 32-35). Als Nächstes stellen die Autoren die Frage, ob die o.g. Inhalte überblicksweise oder vertieft behandelt werden sollten. Die existierenden Curricula und Kursbeschreibungen weisen eher auf einen allgemeinen Kurscharakter hin (S. 35). **Die Autoren schlagen einen Mittelweg zwischen einem allgemeinen Kurs und eine projektorientierte Anwendung** (S. 35). Die **relevanten Kursinhalte** gruppieren sie in vier Kategorien (S. 36):

- Basiskonzepte des Marketing Analytics (Big Data, Social Media, Marketingmetriken, CRM),
- verschiedene Ansätze des Marketing Analytics (SEO, Data Mining, Web Analytics, Predictive Analytics, Text Analytics),
- Datenpräsentation (Datenvisualisierung, Dashboard) sowie
- Techniken und Tools (fortgeschrittenes Excel, SPSS, R oder Python Google Analytics, Google AdWords).

HARTLEY/ROUTON/TORRES 2018 setzen auf vorliegende Daten aus einer USA-weiten Befragung von 400 Tsd. Studierenden aus 600 unterschiedlichen Universitäten (S. 1); davon 11 Tsd. mit Marketing-Schwerpunkt. Die sehr datenorientierte Auswertung zeigt, dass Studierende mit Marketing-Schwerpunkt sich in 14 von 15 Skill-Kategorien (z.B. IT-Skills oder öffentliches Sprechen) durch die Kurse mindestens stärker vorbereitet fühlten (S. 4f.). Es wurden jedoch keine eindeutigen Hinweise gefunden, dass die Wahl eines Marketingschwerpunktes zur besonderen Skill-Entwicklung geführt habe (im Vergleich zu den Selbsteinschätzungen Studierender anderer Schwerpunkte) (S. 10f.).

Ein aktuelles Heft aus dem Jahre 2018 des „Australasian Marketing Journal“ befasst sich mit der Veränderung der Marketingausbildung. In BRENNAN/LU/HEIDT 2018 kommentieren die Herausgeber verschiedene im Heft enthaltenen Tendenzen und Meinungen. Besonders hervorzuheben ist die Frage, **welche Rollen Hochschulen im Zeitalter der grenzenlosen Informationen spielen werden? Denn: „Education can occur anywhere and at any time; learners only need an inherent curiosity and some veracious sources of information.“** (S. 67). Den Wettbewerbsvorteil von Hochschulen sehen sie darin, dass das Lernen voneinander (peer-to-peer) erfolgen kann. Auch die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft von Akademikern oder Praktikern stellt eine Motivation für eine Hochschulbildung dar, was jedoch im Sinne eines **lebenslangen Lernens eine verbesserte Zusammenarbeit von Hochschulen und Industrie erfordert** (S. 67). Im Folgenden werden weitere Beiträge aus dem erwähnten Heft wiedergegeben.

Eine **kritische Sicht der marktorientierten Marketingausbildung** schildert HOLBROOK 2018, welcher die Erfahrungen seiner 35-jährigen Marketinglehrer-Karriere an der bekannten Columbia Business School reflektiert. Seiner Unterrichtserfahrungen sind vor allem auf Masterlevel angesiedelt. Nach seiner Auffassung hätten die stärkere Marktausrichtung der Hochschulen mit **anonymen Bewertungen von Lehrveranstaltungen** durch Studierende, die **Betrachtung der Studierenden als Kunden**, eine **hohe Standardisierung der Kurse**, eine **Verschulung des Curriculums** und **übermäßige Konzentration auf ökonomische Werte** dazu geführt, dass der akademische und **intellektuelle Anspruch** an Businesssschulen **rapide abgenommen hat**. Trotz seiner kritischen Haltung hält er der Prozess für umkehrbar, wenn man die o.g. Elemente anpasst.

NGUYEN 2018 befasst sich mit dem Versuch von Hochschulen, mit den Technologien Schritt zu halten. Dabei nimmt er eine ablehnende argumentative Haltung zur Verwendung von Social Media als scheinbar verbreitetes Unterrichtsinstrument ein (S. 80f.). Auch dem **Mithalten mit den neuesten technologischen Trends wie etwa KI erteilt er grundsätzlich eine Abfuhr** (S. 81f.). **Die Aufgabe einer Hochschule sei es nicht, arbeitsfertige Absolventen zu produzieren, sondern auf die technologischen Entwicklungen epistemologisch Einfluss zu nehmen. Absolventen sollten während des Studiums vielmehr lernen, ihre Fähigkeiten an neueste Entwicklungen anzupassen („to reprogram their skillset, as well as envision and help shape their own future (non)work realities.“**) (S. 82). Diese Aussage ließe sich als Forderung nach erweiterter Informationskompetenz nach FOWLER/BRIDGES 2017 (siehe oben, S. 19) interpretieren.

Anders als HOLBROOK 2018 bleibt UNCLES 2018, der ebenfalls eine Industrialisierung der Bildung beobachtet, konform mit dem Marketingkonzept und **plädiert für eine stärkere granulare und datengeleitete Bestimmung der unterschiedlichen Nutzenkomponenten**. Dabei sollen die Nutzenkomponenten aller Stakeholder- und Kundengruppen operationalisiert werden: von den **Studierenden**, von den **Arbeitgebern** aber auch von der **Gesellschaft** (S. 188ff.). Während die Anforderungen der Arbeitgeber und der Studierenden sehr wohl kleinteilig zerlegen lassen, wird diese Option für die gesellschaftliche Sicht nicht weiterverfolgt. Dabei ist hervorzuheben, dass die **gesellschaftliche Sicht als solche von Regierungen, Regulatoren, Steuerzahlern und Media-komentatoren definiert wird. Sie alle hätten gerne gut ausgebildete Arbeitskräfte: „a ‚smart nation‘ to provide solutions to the many challenges we now face (...) and to take full advantage of emerging technologies and innovations (...)“** (S. 189). Dies schließt aber auch ein, dass Absolventen in der Lage sein sollten, ethische und moralische Dilemmata zu durchdenken, persönliche und soziale Verantwortung zu übernehmen sowie nachhaltige statt kurzfristiger Ergebnisse anzustreben (S. 189). Dies schließt auch die höhere Durchlässigkeit der Ausbildung ein (S. 189f.). Es scheint, jedoch, dass hier **die gesellschaftliche Sicht unter dem Primat des Marktes und der Wettbewerbsfähigkeit einer Nation betrachtet wird** (siehe auch S. 192f.).

### 3 Fazit

Die Ergebnisse einer über Jahrzehnte – zum Teil zusammenhängend, zum Teil lose – geführten Diskussion objektiv auf den Punkt zu bringen, ist schwierig. Die folgenden Stichpunkte sind daher als Ergebnis einer subjektiven Akzentuierung zu betrachten:

- Es gibt eine Vielzahl von Erhebungsmöglichkeiten von Ausbildungsanforderungen, z.B. durch Befragung von Studierenden, Arbeitgebern, Recruitern, Alumni, akademischem Lehrpersonal sowie Inhaltsanalysen von Stellenanzeigen und Modulhandbüchern.
- Die Marketingausbildung bewegt sich zwischen der produktionsgeleiteten Schiene des Ausbildungsbetriebes und den scheinbar unersättlichen Anforderungen der Arbeitgeber.
- Als Endkunde der Ausbildung scheinen sich die kurzfristig messbaren Arbeitgeberforderungen herauskristallisiert zu haben, was zu einer Entfernung der Marketingausbildung vom liberalen (Humboldtschen) Bildungsideal vorantreibt.
- Arbeitgeber fordern scheinbar immer mehr Kompetenzen, was mit dem intensivierten Wettbewerb zusammenhängt.
- Im Zuge der Digitalisierung verändern sich zum Teil die Anforderungen. So werden die Anforderung an Marketingmitarbeiter „IT-lastiger“, auch wenn in der Literatur keine Verschmelzungseffekte von Marketingberufen mit IT-Berufen zu beobachten sind. Andererseits scheinen solche selbstverständlichen Soft-Skill-Anforderungen wie das schriftliche Ausdrucksvermögen in der Ausbildung vernachlässigt zu werden.
- Hochschulen sollten ihre passive Rolle als Unternehmensausbildungsbedienstete sowie Studierendenzufriedensteller hinterfragen und aktiver in die gesellschaftlichen Prozesse eingreifen.

## Literaturverzeichnis

- [Arora/Stoner 1992] Arora, R.; Stoner, C.: The Importance of Skills of M.B.A. Students Seeking Marketing Positions: An Employers' Perspective. In *Journal of Marketing Education*, 1992, 14; S. 2–9.
- [Blackwell 1981] Blackwell, R. D.: The Preparation of Future Marketing Managers. In *Journal of Marketing Education*, 1981, 3; S. 4–9.
- [Boatwright/Stamps 1988] Boatwright, E. W.; Stamps, M. B.: Employers' Importance Ratings of Student Characteristics: A Conjoint Analysis Approach. In *Journal of Marketing Education*, 1988, 10; S. 74–78.
- [Brennan 2004] Brennan, R.: Should we worry about an “academic-practitioner divide” in marketing? In *Marketing Intelligence & Planning*, 2004, 22; S. 492–500.
- [Brennan/Lu/Heidt 2018] Brennan, L.; Lu, V. N.; Heidt, T. von der: Transforming marketing education: Historical, contemporary and future perspectives. In *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 2018, 26; S. 65–69.
- [Bruce/Schoenfeld 2006] Bruce, G.; Schoenfeld, G.: Marketers with MBAs: bridging the thinking-doing divide. In *Marketing Intelligence & Planning*, 2006, 24; S. 257–282.
- [Clarke/Gray/Mearman 2006] Clarke, P.; Gray, D.; Mearman, A.: The marketing curriculum and educational aims: towards a professional education? In *Marketing Intelligence & Planning*, 2006, 24; S. 189–201.
- [Dacko 2006] Dacko, S. G.: Narrowing the skills gap for marketers of the future. In *Marketing Intelligence & Planning*, 2006, 24; S. 283–295.
- [Davis/Misra/van Auken 2002] Davis, R.; Misra, S.; van Auken, S.: A Gap Analysis Approach to Marketing Curriculum Assessment: A Study of Skills and Knowledge. In *Journal of Marketing Education*, 2002, 24; S. 218–224.
- [Debusse/Lawley 2009] Debusse, J.; Lawley, M.: Desirable ICT Graduate Attributes: Theory vs. Practice. In *Journal of Information Systems Education*, 2009, 20; S. 313–323.
- [Done 1979] Done, A. A.: Matching the marketing curriculum to market needs. In *Journal of Marketing Education*, 1979, 1; S. 4–7.
- [Ducoffe/Ducoffe 1990] Ducoffe, R. H.; Ducoffe, S. J.: Tips from Top Advertising Executives: Implications for Advertising Education. In *Journal of Marketing Education*, 1990, 12; S. 52–58.
- [Estima/Duarte 2016] Estima, A.; Duarte, P.: The Mismatch between Undergraduate Marketing Education and Employers' Requirements in Portugal. In (Smith, B.; Porath, A. Hrsg.): *Global perspectives on contemporary marketing education*. Business Science Reference, Hershey, PA, USA, 2016; S. 18–36.
- [Finch/Nadeau/O'Reilly 2013] Finch, D.; Nadeau, J.; O'Reilly, N.: The Future of Marketing Education. In *Journal of Marketing Education*, 2013, 35; S. 54–67.
- [Floyd/Gordon 1998] Floyd, C. J.; Gordon, M. E.: What Skills are Most Important? A Comparison of Employer, Student, and Staff Perceptions. In *Journal of Marketing Education*, 1998, 20; S. 103–109.
- [Fowler/Bridges 2017] Fowler, K.; Bridges, E.: Business News as a Source of Information Literacy in Marketing. In *Marketing Education Review*, 2017, 27; S. 97–103.
- [Gallivan/Truex/Kvasny 2004] Gallivan, M. J.; Truex, D. P.; Kvasny, L.: Changing patterns in IT skill sets 1988–2003. In *ACM SIGMIS Database*, 2004, 35; S. 64–87.
- [Gifford/Maggard 1975] Gifford, J. B.; Maggard, J. P.: Top Agency Executives' Attitudes toward Academic Preparation for Careers in the Advertising Profession in 1975. In *Journal of Advertising*, 1975, 4; S. 9–14.
- [Gray/Grundvåg/Bell/Chapman/Whiten 2007] Gray, B. J. et al.: What are the essential capabilities of marketers? In *Marketing Intelligence & Planning*, 2007, 25; S. 271–295.

- [Hartley/Routon/Torres 2018] Hartley, P.; Routon, P. W.; Torres, L.: The Skills Marketing Majors Believe They Acquire: Evidence From a National Survey. In *Journal of Marketing Education*, 2018, 17; 027347531875728.
- [Holbrook 2018] Holbrook, M. B.: A subjective personal introspective essay on the evolution of business schools, the fate of marketing education, and aspirations toward a great society. In *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 2018, 26; S. 70–78.
- [Hopkins/Raymond/Carlson 2011] Hopkins, C. D.; Raymond, M. A.; Carlson, L.: Educating Students to Give Them a Sustainable Competitive Advantage. In *Journal of Marketing Education*, 2011, 33; S. 337–347.
- [Katsikeas/Robson/Hulbert 2004] Katsikeas, C. S.; Robson, M. J.; Hulbert, J. M.: In search of relevance and rigour for research in marketing. In *Marketing Intelligence & Planning*, 2004, 22; S. 568–578.
- [Kelley/Gaedeke 1990] Kelley, C. A.; Gaedeke, R. M.: Student and Employer Evaluation of Hiring Criteria for Entry-Level Marketing Positions. In *Journal of Marketing Education*, 1990, 12; S. 64–71.
- [Khabyuk 2019] Khabyuk, O.: Anforderungen an Marketing- und marketingnahe Kommunikationsberufe in der deutschsprachigen Fachliteratur: Eine explorative Literaturanalyse, *Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Düsseldorf*, Heft 48, 2019.
- [Liu/Burns 2018] Liu, X.; Burns, A. C.: Designing a Marketing Analytics Course for the Digital Age. In *Marketing Education Review*, 2018, 28; S. 28–40.
- [McDaniel/Hise 1984] McDaniel, S. W.; Hise, R. T.: The Marketing Curriculum: A Decade of Change. In *Journal of Marketing Education*, 1984, 6; S. 2–8.
- [Nguyen 2018] Nguyen, D.: The university in a world of digital technologies: Tensions and challenges. In *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 2018, 26; S. 79–82.
- [Rosenstreich/Priday/Bedggood 2014] Rosenstreich, D.; Priday, G.; Bedggood, R.: What attributes do employers seek in Marketing Graduates? In *ANZMAC 2014 Proceedings*, 2014; S. 712–719.
- [Royle/Laing 2014] Royle, J.; Laing, A.: The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. In *International Journal of Information Management*, 2014, 34; S. 65–73.
- [Schibrowsky/Peltier/Boyt 2002] Schibrowsky, J. A.; Peltier, J. W.; Boyt, T. E.: A Professional School Approach to Marketing Education. In *Journal of Marketing Education*, 2002, 24; S. 43–55.
- [Schlee/Harich 2010] Schlee, P. R.; Harich, K. R.: Knowledge and Skill Requirements for Marketing Jobs in the 21st Century. In *Journal of Marketing Education*, 2010, 32; S. 341–352.
- [Schlee/Karns 2017] Schlee, R. P.; Karns, G. L.: Job Requirements for Marketing Graduates: Are There Differences in the Knowledge, Skills, and Personal Attributes Needed for Different Salary Levels? In *Journal of Marketing Education*, 2017, 39; S. 69–81.
- [Stanton 2006] Stanton, A.: Bridging the academic/practitioner divide in marketing. In *Marketing Intelligence & Planning*, 2006, 24; S. 233–244.
- [Stoner 2009] Stoner, G.: Accounting Students' IT Application Skills over a 10-year Period. In *Accounting Education*, 2009, 18; S. 7–31.
- [Stringfellow/Ennis/Brennan/Harker 2006] Stringfellow, L. et al.: Mind the gap. In *Marketing Intelligence & Planning*, 2006, 24; S. 245–256.
- [Taylor 2003] Taylor, K. A.: Marketing Yourself in the Competitive Job Market: An Innovative Course Preparing Undergraduates for Marketing Careers. In *Journal of Marketing Education*, 2003, 25; S. 97–107.

- [Teer/Teer/Kruck 2007] Teer, H. B.; Teer, F. P.; Kruck, S. E.: A Study of the Database Marketing Course in AACSB–Accredited Business Schools. In *Journal of Marketing Education*, 2007, 29; S. 245–253.
- [Todd/McKeen/Gallupe 1995] Todd, P. A.; McKeen, J. D.; Gallupe, R. B.: The Evolution of IS Job Skills: A Content Analysis of IS Job Advertisements from 1970 to 1990. In *MIS Quarterly*, 1995, 19; S. 1–27.
- [Uncles 2018] Uncles, M. D.: Directions in higher education: A marketing perspective. In *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 2018, 26; S. 187–193.
- [Ursic/Hegstrom 1985] Ursic, M.; Hegstrom, C.: The Views of Marketing Recruiters, Alumni and Students about Curriculum and Course Structure. In *Journal of Marketing Education*, 1985, 7; S. 21–27.
- [Wellman 2010] Wellman, N.: The employability attributes required of new marketing graduates. In *Marketing Intelligence & Planning*, 2010, 28; S. 908–930.
- [Yang/Kang 2016] Yang, K. C.C.; Kang, Y.: Integrating Big Data Analytics into Advertising Curriculum: Opportunities and Challenges in an International Context. In (Smith, B.; Porath, A. Hrsg.): *Global perspectives on contemporary marketing education*. Business Science Reference, Hershey, PA, USA, 2016; S. 131–152.

**Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften  
der Hochschule Düsseldorf**

**Düsseldorf Working Papers in Applied Management and Economics**

**ISSN 2365-3361**

**Bisher erschienen:**

**Ausgabe 50**

Khabyuk, Olexiy:

Marketingausbildung im Zeichen der Arbeitsmarktfähigkeit und Digitalisierung: Diskussion der Anforderungen an Marketing-Curricula in den angelsächsischen wissenschaftlichen Veröffentlichungen der letzten 40 Jahre

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:due62-opus-17351>

**Ausgabe 49**

Steusloff, Tatjana; Schlegel, Sabine:

Motive und Barrieren zum Konsum von Superfood

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:due62-opus-17345>

**Ausgabe 48**

Khabyuk, Olexiy:

Anforderungen an Marketing- und marketingnahe Kommunikationsberufe in der deutschsprachigen Fachliteratur: Eine explorative Literaturanalyse

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:due62-opus-17330>

**Ausgabe 47**

Greil, Stefan; Schwarz, Christian; Stein, Stefan:

Perceived Fairness in the Taxation of a Digital Business Model

<https://opus4.kobv.de/opus4-hs-duesseldorf/1575>

**Ausgabe 46**

Albers, Felicitas G. (Hrsg.):

Digitale Hochschule: Tagungsband der 93. BundesDeKaneKonferenz Wirtschaftswissenschaften, 16.-18. Mai 2018, Hochschule Düsseldorf

<https://opus4.kobv.de/opus4-hs-duesseldorf/1571>

#### **Ausgabe 45**

Schüren-Hinkelmann, Andrea; Ziehe, Nikola:

Herausforderungen beim Pricing im Multi-Channel-Retailing: Identifikation von Lösungsansätzen unter besonderer Berücksichtigung der Nachfragersicht

<https://opus4.kobv.de/opus4-hs-duesseldorf/1570>

#### **Ausgabe 44**

Kalka, Regine; Abel, Katrin:

Customer Centricity: Konzeptionelle Grundlagen und Implementierung

<https://opus4.kobv.de/opus4-hs-duesseldorf/1558>

#### **Ausgabe 43**

Gillessen, Michelle; Khabyuk, Olexiy:

Die Digitalisierung der Außenwerbung: Eine empirische Untersuchung der innermenschlichen Wahrnehmungsprozesse am Beispiel digitaler City-Light-Poster (DCLP)

<https://opus4.kobv.de/opus4-hs-duesseldorf/1540>

#### **Ausgabe 42**

Greil, Stefan; Schwarz, Christian; Stein, Stefan:

Fairness and the Arm's Length Principle in a Digital Economy

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2018/1202/>

#### **Ausgabe 41**

Khabyuk, Olexiy (Hrsg.):

Nachwuchswissenschaftliche Impulse zur Digitalisierung der Kommunikation

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2018/1185/>

#### **Ausgabe 40**

Khabyuk, Olexiy; Kops, Manfred:

Broadcasting as a Means of Signal Transmission in Germany

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2018/1173/>

#### **Ausgabe 39**

Steusloff, Tatjana; Krusenbaum, Lena:

Einfluss von Online-Ratings auf die Preisbereitschaft von Konsumenten am Beispiel von Amazon

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2018/1174/>

### **Ausgabe 38**

Gerhards, Claudia:

Snapchat in Deutschland: Wie verwenden Nutzer die App und was publizieren Medienmarken?

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2017/1144/>

### **Ausgabe 37**

Kalka, Regine; Telkmann, Verena; Grimmer, Thea; Daniel, Nils; Wille, Annika; Busboom, Wiebke; Amet Oglou, Meltem:

Servicequalität der Telefonhotlines von Lebensmittelherstellern

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2017/1135/>

### **Ausgabe 36**

Telkmann, Verena; Kalka, Regine:

Wirkung von Live-Chats in Online-Shops auf die Kaufentscheidung

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2017/1134/>

### **Ausgabe 35**

Weinert, Stephan:

Zum Zusammenhang zwischen Employer Awards und Arbeitgeberattraktivität

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2017/1067/>

### **Ausgabe 34**

Quack, Helmut:

KÖLSCH versus ALT: Erkenntnisse aus konsumentenpsychologischen Experimenten

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2016/974/>

### **Ausgabe 33**

Kalka, Regine; Bär, Greta:

Herausforderungen und Besonderheiten der Zielgruppe Silver Surfer im Hinblick auf die Gestaltung eines Webshops

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2015/900/>

### **Ausgabe 32**

Quack, Helmut:

Der Einsatz quantitativer Methoden zur Messung der Wirkung von Kunst auf junge Menschen am Beispiel einer Skulptur von Katharina Grosse

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2015/899/>

### **Ausgabe 31**

Kalka, Regine; Schlabbers, Martina:

Konzept einer Stakeholderkommunikation in Unternehmenskrisen am Beispiel von zivilgesellschaftlichen Bewegungen bei Industrie- und Infrastrukturprojekten

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/877/>

### **Ausgabe 30**

Agnese, Pablo; Hromcová, Jana:

Low-Skill Offshoring: Labor Market Policies and Welfare Effects

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/858/>

### **Ausgabe 29**

Khabyuk, Olexiy:

Chancen einer deutsch-russischen wissenschaftlichen Zusammenarbeit am Beispiel der Medienökonomie

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/854/>

### **Ausgabe 28**

Turban, Manfred:

Hybride Distributionssysteme auf Basis von Systemmarken bei vertikalen Unternehmen im Non-Food-Konsumgütersektor und ihre Internationalisierung

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/853/>

### **Ausgabe 27**

Fischer, Peter C.:

Globalisierung und Recht: Auswirkungen der Globalisierung auf die Praxis grenzüberschreitender Transaktionen aus deutscher Perspektive

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/852/>

### **Ausgabe 26**

Albers, Felicitas G.:

Unternehmensziele und Compliance

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/851/>

**Ausgabe 25**

Bleuel, Hans-H.:

Ökonomische Wechselkursrisiken: Relevanz, Bestimmung und Steuerung im russisch-deutschen  
Geschäftsverkehr

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/850/>

**Ausgabe 24**

Funk, Lothar:

Varianten von Marktwirtschaften: Lehren für Russland

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2014/856/>

**Ausgabe 23**

Agnese, Pablo:

Offshoring and Productivity Revisited: A Time-Series Analysis

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2013/799/>

**Ausgabe 22**

Ziehe, Nikola; Stevens, Sarah:

Erfolgreiche Interaktion mit Digital Natives im Social Commerce: Eine theoretische und explorative Analyse von  
Erfolgsfaktoren in der Kunden-Kunden-Kommunikation

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2012/754/>

**Ausgabe 21**

Kalka, Regine; Schmidt, Katharina Juliana:

Identitätsorientierte Markenführung im Dienstleistungsbereich am Beispiel der Versicherungsbranche: Eine  
explorative Studie

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2012/721/>

**Ausgabe 20**

Weinert, Stephan:

Diversity der DAX30-Vorstände: Anspruch und Wirklichkeit

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2012/718/>

**Ausgabe 19**

Pagel, Sven; Jürgens, Alexander; Günther, Janina; Mollekopf, Katrin:

Kommunikationscontrolling von Digital Signage : Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von Point-of-Sale-  
Bildschirmmedien

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2011/666/>

**Ausgabe 18**

Kalka, Regine; Lux, Dorothee:

Bedeutung, Ansätze und organisatorische Verankerungen von Employer und Behavioral Branding in Unternehmen: Eine explorative empirische Untersuchung

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2011/661/>

**Ausgabe 17**

Ziehe, Nikola; Stoll, Raina:

Die Wirkung von Kundenbindungsmaßnahmen auf das Einkaufsverhalten im Einzelhandel: Treueprogramme versus Kundenkarten im deutschen Lebensmitteleinzelhandel

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2011/658/>

**Ausgabe 16**

Pagel, Sven; Goldstein, Sebastian; Janßen, Bernd; Sadrieh, Karim:

Angebot und Nutzung von Videos in Online-Shops: Ein Forschungsprogramm zur multimedialen Bewegtbildkommunikation im Electronic Commerce

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/655/>

**Ausgabe 15**

Funk, Lothar:

Die europäische Flexicurity-Strategie: Ein Überblick zu wichtigen Vor- und Nachteilen

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/653/>

**Ausgabe 14**

Pagel, Sven; Jürgens, Alexander:

Video-Content auf Youtube-Kanälen von TV-Sendern am Beispiel von ARD, BBC und Deutsche Welle:

Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von redaktionellen Video-Inhalten

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/652/>

**Ausgabe 13**

Nicodemus, Gerd:

The Option Value of Investments in Energy-Efficient and Renewable Energy Technologies

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/647/>

## **Ausgabe 12**

Turban, Manfred:

Markenfokussierte Distributionssysteme in Non-Food-Konsumgüterbranchen: Strukturmerkmale, Typisierungsansatz und Steuerungsproblematik

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/587/>

## **Ausgabe 11**

Pagel, Sven; Goldstein, Sebastian:

Nutzung und Wirkung von Video-Content in Online-Jobbörsen: Erkenntnisse einer explorativen Studie

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/531/>

## **Ausgabe 10**

Albers, Felicitas; Pagel, Sven; Peters, Horst:

Wahrnehmung und Image der Rheinbahn AG im Bewusstsein der Öffentlichkeit

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/530/>

## **Ausgabe 9**

Gerhards, Claudia:

Branded Entertainment im TV: Ein Bestimmungsversuch aus Sicht der Systemtheorie und der Prinzipal-Agent-Theorie und Handlungsempfehlungen für das Schnittstellenmanagement

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/518/>

## **Ausgabe 8**

Bleuel, Hans-H.:

The German Banking System and the Global Financial Crisis: Causes, Developments and Policy Responses

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/511/>

## **Ausgabe 7**

Kalka, Regine; Krähling, Sabrina:

Multimediale Public Relations bei Messegesellschaften

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/509/>

## **Ausgabe 6**

Albers, Felicitas:

Compliance der Compliance: Elektronische Analyseverfahren personenbezogener Daten zur Prävention und Aufdeckung geschäftsschädigender Handlungen in Unternehmen. Diskurs aus Anlass des sogenannten ‚Datenskandals‘ der Deutsche Bahn AG

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2009/508/>

### **Ausgabe 5**

Markowski, N.; Grosser, K.; Kuhl, R.:

Analyse von Barrieren und Hemmnissen beim Wissenstransfer zwischen Hochschulen und KMU

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/493/>

### **Ausgabe 4**

Quack, Helmut:

Der Einsatz der multidimensionalen Skalierung (MDS) im nationalen und internationalen Marketing;

Teil 1: Mathematische, empirische und auswertungsbezogene Vorgehensweise

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/486/>

### **Ausgabe 3**

Turban, Manfred; Wolf, Julia:

Absatzbezogene Strategien der Internationalisierung des Lebensmittel-Discountmarkts bei Aldi und Lidl im

Vergleich

[http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/frontdoor.php?source\\_opus=475](http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/frontdoor.php?source_opus=475)

### **Ausgabe 2**

Bleuel, Hans-H.:

Ein Analyseraster zur Bestimmung langfristiger Wechselkursrisiken von Unternehmen - dargestellt am Beispiel der US-Dollar-Abwertung

<http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2008/439/>

### **Ausgabe 1**

Turban, Manfred:

Kosten- und Leistungsstrukturen ausgewählter Betriebstypen des Lebensmittel-Ladeneinzelhandels in

Deutschland im Vergleich

[http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/frontdoor.php?source\\_opus=414](http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/frontdoor.php?source_opus=414)

