



Kleines Land, was nun?

Amrop Jenewein verstärkt seine Kompetenzen bei Consumer Goods und Retail und hat sich dafür **Dr. Andreas Nentwich** als Associate Partner an Bord geholt. CASH sprach mit ihm und mit Managing Partner **Mag. Günther Tengel**.

Interview: WILLY ZWERGER

CASH: Österreich ist ein kleiner Markt, will und muss aber dennoch mit den Big Playern mithalten. Wie verändern sich eigentlich die Anforderungsprofile an die Manager, vor allem im Marketing?

Tengel: Die gesamte Marketingkompetenz verlagert sich. Der Handel beispielsweise ist längst nicht nur mehr Sortimentsgestalter, vielmehr entwickelt er im Rahmen seiner differenzierten Markenkonzeppte eigenständige Produkte und Verpackungslösungen, die er impactstark bewirbt.

Nentwich: Marken des Handels verfügen nicht nur über große Budgets und große Teams, sondern verankern sich beim Konsumenten mit klaren Positionierun-

gen und zielgruppenadäquater Kommunikation.

Wie wirkt sich das in der Praxis aus?

Nentwich: Während der Handel sein Marketing-Mix sukzessive weiterentwickelt, ziehen internationale Markenartikelanbieter ihre heimischen Marketing-Kompetenzen ab und verlagern die Agenden in Länder-Cluster-Organisationen. Damit verlieren die jungen Marketing-Trainees wichtige Ausbildungsplätze.

Tengel: Dazu kommt, dass ein guter Marketing-Manager heutzutage unbedingt Erfahrung in Sales und Controlling benötigt. Die Zeiten, in denen eine Marketing-Laufbahn - womöglich bei einem

einzigem Arbeitgeber - ins Top-Management führte, sind definitiv vorbei. Gefragt sind neben breiter fachlicher Expertise Erfahrung aus mehreren Unternehmen, Märkten und Ländern, wie z.B. dem CEE-Raum. Wer dort als Manager besteht, hat meist Aufbauarbeit geleistet und seine Fähigkeit zu managen unter Beweis gestellt.

Also keine Rede mehr von Bilderbuchkarriere und Aufstieg in einem Unternehmen?

Tengel: Nein. Die interessanten Marketing-Karrieren führen in die großen Märkte, wie Deutschland, Frankreich oder UK. Und noch etwas ist anders: Bis dato wurden gute Marketing-Manager von den Industrie-Unternehmen ausgebildet und vom Handel geholt. Aktuell verzeichnen wir auch einen gegenläufigen Trend.

Nentwich: Man muss aber nicht unbedingt im Marketing beginnen, um in der österreichischen FMCG-Branche ganz

nach oben zu kommen. Sales ist der Schlüssel. Doch statt dem früher üblichen Weg über den Außendienst startet die Karriere in den Abteilungen Trade Marketing oder Category Management. Ausbildungstechnisch bedeutet das: Sowohl fachlich als auch persönlich einen Schwerpunkt auf Sales legen. In der Praxis lautet das Ziel: Von Anfang an bei den Key Account-Teams mitzumachen. Denn Verkaufserfahrung bedingt den unmittelbaren und permanenten Kontakt mit dem Kunden. Hier lernt man, was es heißt, im operativen Tagesgeschäft zu bestehen.

In den Anforderungsprofilen für gesuchte Manager steht zumeist eine akademische Ausbildung als Vorgabe. Wie sehr können unsere Unis eigentlich wirklich den Markt bedienen?

Tengel: Leider ist die Sichtweise der Unis sehr historisch. Es fehlt nach wie vor eine klare Orientierung an der Praxis und die nachhaltige Kooperation mit der Wirtschaft, um die Studierenden optimal auf die Anforderungen des Berufslebens vorzubereiten. Was während des Studiums forciert, in der Praxis aber dann nur zaghafte umgesetzt wird, ist immer noch die Karriere im Ausland.

Nentwich: Den Österreichern fehlt es grundsätzlich an Mobilität. Und viele jener österreichischen Manager, die den Karriereschritt ins Ausland gewagt haben, leiden langfristig an Heimweh. Sie nehmen massive Einschränkungen Ihrer Funktion und signifikante Gehaltseinbußen in Kauf, um wieder in Österreich arbeiten und vor allem leben zu können.

Welche Rolle spielt das Geld eigentlich wirklich?

Tengel: Das kommt auf die jeweilige Lebensphase an. Work-Life-Balance ist nicht nur ein Schlagwort für Manager, die Ihre Karriere schon gemacht haben. Wir erleben eine neue Generation im Arbeitsprozess, die es sich leisten kann, auf Geld zu verzichten. Eine Generation, die nachhaltig Verantwortung übernehmen möchte, die den eigenen Arbeitgeber genauso hinterfragt wie das eigene Tun.

Nentwich: Es ist auch so, dass diese Ge-

neration bei der Evaluierung des eigenen Jobs weniger Geduld hat, sich kritischer zeigt, und den Arbeitgeber wechselt, sobald das subjektive Gefühl vorherrscht, nichts bewirken zu können. Trotz einer angespannten Arbeitsmarktlage ist die Wechselbereitschaft höher denn je.

Es liegt also auch an den Unternehmen selbst, ob man Karriere macht oder nicht?

Tengel: Es kommt sicher nicht von ungefähr, dass Non-Profit-Organisationen als Arbeitgeber zusehends attraktiver werden. Es gilt für Unternehmen einen Mehrwert für die Mitarbeiter zu schaffen, der über den wirtschaftlichen Erfolg hinausgeht. Employer Branding muss gelebt werden. Es genügt nicht, wenn man ‚Das wichtigste sind unsere Mitarbeiter‘ auf der Homepage stehen hat.

Was bedeutet all das für den Standort Österreich?

Nentwich: Im Rahmen des globalen Netzwerks werden bei internationalen FMCG-Anbietern sukzessive Geschäftsbereiche und -funktionen abgezogen. Dementsprechend ist der strategisch ausgerichtete Geschäftsführerjob passé. Es ist mehr denn je Hands-on-Mentalität gefragt. Heute erfüllen Country Manager als Generalisten gleich mehrere operative Funktionen, allen voran Key Account Management. Top Manager werden künftig kürzer treten müssen, wenn es um Remuneration, Teamgröße und Kompetenzen geht.

Tengel: Der aus Arbeitnehmersicht attraktive Standort Österreich ist umkämpfter denn je. Ich möchte noch auf eine zusätzliche Dimension hinweisen: Achtung auf die Konkurrenz aus dem CEE-Raum. Eine neue Generation



Andreas Nentwich



Günther Tengler

an High Potentials drängt auf den heimischen Markt. Gut ausgebildet, mehrsprachig, mit Studien-Aufenthalten an angesehenen westlichen Universitäten und Praktika bei internationalen Markenartikelanbietern. Sie werden sich mit den heimischen Absolventen künftig um die Jobs machen. Der aus Arbeitnehmersicht attraktive Standort Österreich ist umkämpfter denn je. Ich möchte noch auf eine zusätzliche Dimension hinweisen: Achtung auf die

Konkurrenz aus dem CEE-Raum. Eine neue Generation an High Potentials drängt auf den heimischen Markt. Gut ausgebildet, mehrsprachig, mit Studien-Aufenthalten an angesehenen westlichen Universitäten und Praktika bei internationalen Markenartikelanbietern. Sie werden sich mit den heimischen Absolventen künftig um die Jobs machen

Meine Herren, ich danke für das Gespräch.

AMROP FACTS

Amrop weltweit:

- global agierende Executive Search-Organisation mit 89 Büros in 57 Ländern
- Leistungsspektrum: Executive Search, Aufsichtsratsbesetzung, Human Capital Performance
- 370 Berater bearbeiten jährlich über 5.000 Search-Aufträge
- Practice Group „Consumer Goods & Retail“ für die Betreuung internationaler Key Accounts und konstanten, weltweiten Knowhow-Transfer

Amrop CEE:

- mit 17 Büros flächendeckend in Zentral- und Osteuropa vertreten
- 68 Berater bearbeiten jährlich über 500 Mandate
- Kompetenzzentrum CEE in Wien
- Günther Tengler ist Chairman Amrop CEE