



## Informelle Kommunikation überwindet Schnittstellen

Die Realisierung von echter Markt- und Kundenorientierung scheitert oft an der Zusammenarbeit interner Abteilungen. Eine explorative Studie der Universität St. Gallen zeigt, dass Unternehmen diese Tatsache durchaus bewusst ist, sie jedoch kaum reagieren.

von Dirk Zupancic

Eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Marketing und anderen Funktionsbereichen halten Führungskräfte für wichtig. Es lassen sich sogar klare Schwerpunkte bestimmen. Der Vertrieb bildet zum Beispiel die wichtigste Schnittstelle, gefolgt von Forschung & Entwicklung (F&E), Kundendienst, Produktion, Finanzen und Human Resources. Schaut man jedoch hinter die Kulissen, finden sich kaum Ansätze, um die Zusammenarbeit zu fördern. Konkrete Bemühungen zum Schnittstellenmanagement sind selten und beschränken sich auf Einzelmaßnahmen.

Einer störungsfreien Zusammenarbeit stehen eine Reihe von typischen Barrieren wie räumliche Distanzen, unterschiedliche Denkwelten, Sprache, Organisation, zeitliche Verfügbarkeit oder menschliche Aspekte entgegen. Um diese zu überwinden, sollten Unternehmen konkrete Maßnahmen treffen. Zu diesen zählen Aspekte wie das Setzen gemeinsamer Ziele für die involvierten Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche, die Realisierung räumlicher Nähe, gemeinsame Teams, klare Definition von Prozessen, Trainings und so weiter.

Bei allen genannten Beispielen handelt es sich jedoch eher um formelle Zugänge für das Management. Die Studie zeigt allerdings deutlich, dass die informellen Beziehungen oft wichtiger sind als formelle Beziehungen. Informelle Kommunikation ist also ein wichtiges Element für die erfolgreiche Zusammenarbeit an Marketing-Schnittstellen. Interessanterweise ist die informelle Kommunikation eigentlich kein Managementthema. Fast alle Unternehmen der Studie bieten zwar gewisse Plattformen wie Mitarbeiterausflüge, Jour fixes, Aperos und so weiter an. Ob deren Bedeutung als möglicher Erfolgsbeitrag zum Management von Schnittstellen erkannt ist, darf jedoch bezweifelt werden. Informelle Kommunikation ist zudem schwer steuerbar und „untergräbt“ unter gewissen Umständen auch die offiziellen Wege. Das Instrument ist jedoch so stark, dass Unternehmen es in jedem Falle bewusster nutzen sollten.

Aus der Befragung der Führungskräfte ergeben sich wichtige Erkenntnisse, die sich in vier Thesen zusammenfassen lassen:

- Die Bedeutung eines professionellen Schnittstellenmanagements ist erkannt, in der Praxis wird daran aber zu wenig bewusst gearbeitet. Die diversen wissenschaftlichen Empfehlungen zum

Management einzelner Schnittstellen oder der Gesamtansatz des integrierten Marketing sind ergiebige Quellen. Die Implementierung dieser Konzepte scheint anspruchsvoller als die Konzeption an sich.

- Die Schnittstellen zu Vertrieb, F&E, Kundendienst und Produktion sind am wichtigsten. Unternehmen sollten in dieser Reihenfolge mit der Optimierung beginnen. Es geht um ein bewusstes Management und geeignete organisatorische Regelungen für eine Professionalisierung.

- Informelle Kommunikation ist ein Managementthema für die Optimierung von Schnittstellen. Die Untersuchung hat ihre Bedeutung klar gezeigt. „Informell“ klingt nicht nach Steuerbarkeit. Dennoch sollte

sich das Management bewusst damit auseinandersetzen, da der Effekt auf den Erfolg der Schnittstellenkoordination außer Frage steht. Zusätzlich sollten sich Unternehmen bewusst sein, dass informelle Kommunikation in jedem Fall stattfindet und unter Umständen auch Nachteile hat. Sie sollte daher so weit wie möglich im Sinne des Unternehmens beeinflusst werden.

- Physische und mentale Nähe zwischen Funktionen, die zusammenarbeiten müssen, sollte nach Möglichkeit Priorität haben. Physische Nähe sollte bei Reorganisationen, Umzügen, Neustrukturierungen in Bezug auf die Bedeutung von Schnittstellen optimiert werden. Mentale Nähe kann durch gemeinsame Trainings, Workshops oder Personalmaßnahmen wie Jobrotation gefördert werden. Ihr Effekt ist nicht zu unterschätzen und sollte daher nicht dem Zufall überlassen werden.

Die detaillierten Ergebnisse der Studie finden Sie in der aktuellen Ausgabe der Science-Factory unter [www.science-factory.de](http://www.science-factory.de) ■



**Teamwork:** Die physische Nähe erleichtert die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen.

**Dr. Dirk Zupancic** ist Leiter des Kompetenzzentrums für Business-to-Business-Marketing an der Universität St.Gallen. Er forscht und berät Unternehmen zu Themen wie Marketing-Strategie, -implementierung, Kunden- und Vertriebsmanagement. Kontakt: [dirk.zupancic@unisg.ch](mailto:dirk.zupancic@unisg.ch)