

Wir freuen uns auf das Baby ist gar nicht von mir.

Das Leben ist voller Wendungen. Unsere Vorsorge passt sich an.



Swiss Poster Award – Brone «Kommerziell national»: «Wendesätze 2013» für Swiss Life von Leo Burnett Schweiz.

Marketeers sind Getriebene

Führungskräfte Von morgens bis abends Termine, Sitzungen, Konzepte und E-Mails – Marketingleute leiden alle am selben: An Zeitnot.

CHRISTIAN BELZ UND YOU-CHEONG LEE

Fühlen sich Führungskräfte in Marketing und Vertrieb als Gestalter oder Opfer? Das Ergebnis einer Untersuchung am Institut für Marketing der Universität St. Gallen (siehe Kasten) zeigt: Die Verantwortlichen sind stark Getriebene, sie wehren sich jedoch tapfer gegen eine wachsende Aussenbestimmung und Zersplitterung.

Zunehmende Turbulenzen in den Märkten, komplexe Unternehmen und eine pulverisierte Disziplin prägen die Arbeit in Vertrieb und Marketing. Zudem wachsen Absicherungen auf alle Seiten, typische Beispiele finden sich in Regeln zu Governance und Compliance. Der Anteil von Musthemen steigt, auch wenn sie oft unproduktiv sind.

Bedrängung und Gestaltung

Wenn die Verantwortlichen Strategie, Innovation, Produkteinführungen und Kundenbeziehungen in den Vordergrund stellen, so wird eher der Sollzustand als die Realität abgebildet. Frappant ist, wie stark die Führungskräfte intern beansprucht werden. Für diesen Einsatz nutzen Vertriebsverantwortliche 64 Prozent und Marketingverantwortliche sogar 77 Prozent ihrer Zeit. Für den Einsatz im Markt und bei Kunden planen Vertriebs- und Marketingverantwortliche lediglich 36 Prozent beziehungsweise 23 Prozent ein. Für Meetings und Troubleshootings

werden diese Führungskräfte intensiv beansprucht. Unternehmen beschäftigen sich zunehmend mit sich selbst.

Folgende Auflistung zeigt, was bei Bedrängung (Reihenfolge der Gewichtung) eine Rolle spielt:

- Mein Einsatz zur internen Abstimmung nimmt deutlich zu, das mündet beispielsweise in mehr Sitzungen.
- Die Arbeit wird hektischer und stärker aussenbestimmt, der Zeithorizont der Arbeit wird verkürzt.
- Die interne Positionierung und Absicherung wird wichtiger – zur Absicherung gehören auch Budgetierung, Zwischenberichte, Reporting oder Einsatz für Messbarkeit.
- Kostensenkungen sind ein permanentes Thema und führen auch zu grösserem Druck. Meine Budgets werden (im Verhältnis zum Umsatz) über längere Zeit schrittweise gesenkt.
- E-Mails pflastern mich zu.
- Meine Arbeit ist mehrheitlich geprägt durch kurze Gespräche und Mail-Verkehr. Es geht um Anfragen, Troubleshootings, Abklärungen, Anweisungen, Stellungnahmen oder Verbindungen zu anderen Personen.
- Rund 50 Prozent meiner neuen Konzepte und Veränderungsinitiativen lassen sich so heute nicht verwirklichen. Aus verschiedenen Gründen müssen sie verschoben oder eingestellt werden.

Folgende Auflistung zeigt, was bei Gestaltung (Reihenfolge der Gewichtung) eine Rolle spielt:

• Analytik und Konzeptionen, Strategie und Planungen gewichte ich bei meiner Arbeit intensiv.

• Ich schaffe die nötigen Freiräume für eigene Ideen, für Impulse von ausserhalb des Unternehmens, für Reflexion und Entwicklung.

• Der Vertrieb wird gezielt ausgebaut.

• Ich verfolge persönlich und für mein Unternehmen konkrete Ziele mit einem Horizont von fünf bis acht Jahren.

• Das Marketing wird gezielt ausgebaut.

Kürzlich meinte eine Führungskraft: «Heute, am Freitagnachmittag, treffe ich mich mit Ihnen und habe dann Sitzungen bis 18.30 Uhr. Das heisst, ich gehe mit 150 unbearbeiteten Mails ins Wochenende,

UNTERSUCHUNG

135 Führungskräfte nahmen Stellung

Resultate An der Befragung des Instituts für Marketing der Universität St. Gallen im 1. Quartal 2013 beteiligten sich 135 Führungskräfte, davon waren 38,5 Prozent für Marketing, 23 Prozent für Vertrieb und 38,5 Prozent für beides zuständig. Fragebogen sowie die Resultate der Gesamtuntersuchung sind auf Anfrage erhältlich bei You-Cheong Lee (you-cheong.lee@unisg.ch).

die zwischenzeitlich anfallen.» Steigende Aussenbestimmung und verkürzter Zeithorizont bewirken kontraproduktiven Stress oder Tendenzen zum Burnout. Dabei arbeiten Verantwortliche im Marketing und Vertrieb wöchentlich im Durchschnitt 51 Stunden.

Wirklichkeit schlägt zurück

Die Arbeit ist geprägt durch lange Anwesenheit, zerstückelte Episoden und mündliche Kommunikation. Sie ist eher chaotisch, informell, hektisch, vielfältig, unübersichtlich. Schon die Urmenschen taten gut daran, auf Gefahren rasch zu reagieren. Deshalb fordert Kurzfristiges weit stärker zum Engagement auf als Langfristiges. Aktuell wachsen zudem Hinweise zu Bauchentscheidungen, zu gesundem Menschenverstand, zu treffenden Spontanentscheidungen, zu Denk- und Handlungsirrtümern des Menschen, zur Unterschätzung des Zufalls bis zur fatalen Ausrichtung auf die Durchschnittlichkeit.

Inzwischen scheint es in den meisten Unternehmen verpönt, eine besondere Arbeitsbelastung zu erwähnen. Offenbar nehmen gute Führungskräfte einfach alle Aufträge positiv auf, selbst wenn die Ressourcen fehlen. Die Wirklichkeit schlägt aber zurück. Mindestens sind die befragten Führungskräfte gewillt zu gestalten.

Verschiedene persönliche Strategien lassen sich für Getriebene kombinieren: Kampf um Prioritäten, Kampf um Spielräume, langfristige Ziele, konzentrierte und lange Arbeit. Auch sind inzwischen

papierlose Manager zu beobachten, die nur noch aufgreifen, was sie gerade im Kopf haben. Sie überlegen im Lift, was sie im nächsten Meeting bewirken wollen, zu dem sie sich bereits verspätet haben. Manche entwickeln sich dabei zum Ad-hoc-Manager. Anderen gelingt es, aus den zahlreichen Episoden einen Strang der Entwicklung zu formen und zu bewegen. Wer Zeit sparen will, muss gründlich vorgehen. Oberflächlichkeit bewirkt Verschleiss.

Häufig diskutieren wir über Innovationen, strategische Akzente oder wichtige Marketingprojekte. Verfolgen die Verantwortlichen neue Initiativen auch kraftvoll? Es ist notwendig, sie mit der aktuellen Situation der Führungskräfte und Mitarbeitenden zu verbinden. Hektik verhindert Dynamik. Druck verdrängt den Aufbau.

Trotzdem mögen wir nicht in ein Lamento mit Strategiedefizit, Aussenbestimmung der Manager oder Hektik einstimmen. Es ist weitgehend so, wie es ist. Deshalb gilt es, die aktuelle Situation zu akzeptieren und in den gegebenen Spannungsfeldern zu wirken. Der abgekapselte Strategie liegt falsch, ebenso der opportunistische Macher. Bestimmt lohnt es sich, die aufgeworfenen Fragen zur eigenen Arbeitssituation kritisch zu durchleuchten. Letztlich bleiben jedoch Appelle an Gelassenheit, Demut, Respekt und Mut.

Christian Belz, Professor für Marketing, Universität St. Gallen/Geschäftsführer, Institut für Marketing, St. Gallen, und You-Cheong Lee, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Marketing, St. Gallen.

