

Aus „Schnittstellen“ werden „Nahtstellen“

Was für ein schönes Wortspiel! Natürlich wollen wir die Zusammenarbeit zwischen Bereichen – zum Beispiel dem Vertrieb und anderen Funktionen – nicht „zerschnitten“ sehen. Vielmehr träumen wir von kooperativer Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg.

Spätestens, wenn der Kunde ins Spiel kommt, sollten alle relevanten Mitarbeiter an einem Strang ziehen, um Nutzen für den Kunden zu schaffen. Das ist in der Praxis alles andere als trivial. Schnittstellen und deren Überwindung sind anspruchsvoll, weil die Hintergründe komplex sind und oft unterschätzt werden. Die Zusammenarbeit zwischen Funktionsbereichen wird durch verschiedene Barrieren behindert. Je besser man die Grenzen kennt und sich ihnen aktiv widmet, desto erfolgreicher wird man zusammenarbeiten. Beispiele:

Räumliche Distanzen: Physische Nähe erleichtert die Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche, Entfernung erschwert sie. In den letzten Jahren wurde propagiert, dass neue Informations- und Kommunikationstechnologien räumliche Distanzen überbrücken und physische Treffen gar ersetzen könnten. Ich halte das für eine Illusion. Technologien ergänzen die Kommunikation und bieten gerade bei großen Distanzen kostengünstige Wege, regelmäßig kommunizieren zu können. Wer jedoch echte Zusammenarbeit fördern will, muss dafür sorgen, dass die Menschen sich persönlich begegnen.

Unterschiedliche Denkwelten: Mitarbeiter aus unterschiedlichen Funktionsbereichen eines Unternehmens unterscheiden sich häufig auch bezüglich ihrer Denkwelten. Dazu gehören Unterschiede bezüglich bestimmter Präferenzen (zum Beispiel Kunden, Finanzzahlen, Produkte), Vokabular (Fachausdrücke), Persönlichkeiten (analytisch oder beziehungsorientiert), Zeithorizonte (kurzfristig oder langfristig) oder Ausbildungsniveau (Akademiker, Handwerker). Diese erschweren die Zusammenarbeit auf vielfältige Weise und sie wirken nicht selten im Hintergrund. Wer trotzdem gut zusammen arbeiten möchte, muss diese Aspekte verstehen und akzeptieren.



Dirk Zupancic

ist Professor für Industriegütermarketing und Vertrieb sowie Präsident der German Graduate School of Management and Law in Heilbronn. Er stammt aus der Schule der Universität St. Gallen. Er berät, lehrt und forscht zu verschiedenen Vertriebsthemen. Sein Motto: Vertrieb ist der Wettbewerbsfaktor der Zukunft! +49 (0)7131-64563674, E-Mail: dirk.zupancic@ggs.de, www.ggs.de

Organisation: Schnittstellen entstehen durch Arbeitsteilung. Die Unternehmensstruktur definiert die Schnittstellen zwischen Bereichen im Rahmen der Aufbauorganisation. Organisatorische Barrieren entstehen auch durch unterschiedliche Prioritäten bei der Aufgabenerfüllung und den Verantwortlichkeiten, also im Rahmen der Ablauforganisation. Verkaufsprozesse (zum Beispiel für Kundenakquise, Kundenausschöpfung oder Produktneueinführung) können helfen, Bereichsgrenzen zu überwinden. Dazu müssen diese definiert und mit klaren Verantwortlichkeiten versehen werden.

Zeitliche Verfügbarkeit: Mitarbeiter und Führungskräfte haben immer mehr Aufgaben und für jede Aufgabe immer weniger Zeit. In jeder Sitzung gibt es eine übervolle Agenda und kaum Zeit für die einzelnen Punkte. So werden Prioritäten falsch gesetzt und den Diskussionen fehlt die Tiefe.

Schnittstellen bieten also nicht nur organisatorische Herausforderungen. Es lohnt sich, die Punkte zu analysieren und mit den beteiligten Bereichen und Menschen zu lösen.