

Getriebene oder Gestalter in Marketing und Vertrieb?

Fühlen sich die Manager in Marketing und Vertrieb als Gestalter oder Getriebene? Was tun Führungskräfte in Marketing und Vertrieb wirklich und wo setzen sie Schwerpunkte in ihrer Aufgabe? Wie nutzen sie ihre Zeit? Diese Fragen beantworten wir, gestützt auf eine Online-Erhebung im 1. Quartal 2013. 135 Führungskräfte beteiligten sich, davon waren 38,5 Prozent für Marketing, 23 Prozent für Vertrieb und 38,5 Prozent für beide Funktionen zuständig.



Fühlen sich die Manager in Marketing und Vertrieb als Gestalter oder Getriebene? Was tun Führungskräfte in Marketing und Vertrieb wirklich und wo setzen sie Schwerpunkte in ihrer Aufgabe? Wie nutzen sie ihre Zeit? Diese Fragen beantworten wir, gestützt auf eine Online-Erhebung im 1. Quar-

tal 2013. 135 Führungskräfte beteiligten sich, davon waren 38,5 Prozent für Marketing, 23 Prozent für Vertrieb und 38,5 Prozent für beide Funktionen zuständig.

Das Ergebnis: Verantwortliche in Marketing und Vertrieb sind stark Getriebene, sie wehren sich aber tapfer gegen eine wachsende Außenbestimmung und



PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
Ordinarius für Marketing an der
Universität St.Gallen und Geschäftsführer
des Instituts für Marketing.



YOU-CHEONG LEE,
wissenschaftliche Mitarbeiterin und
Doktorandin am Institut für Marketing
an der Universität St.Gallen (HSG).

ABB. 1: TOP-5-VERÄNDERUNGEN FÜR MARKETING UND VERTRIEB

Top 5: Veränderungen in Marketing & Vertrieb	Beispiele	Anteil der Nennungen*
Schnelligkeit & Flexibilität	Entscheidungs- und Reaktionsgeschwindigkeit, Marktumfeld, Change Management, Produktionszyklus	46%
Marktbearbeitung	Internet, soziale Medien, direktes Feedback der Zielgruppe, persönliche Ansprache	36%
Verändertes Kundenverhalten	Hohe Erwartungshaltung, Transparenz durch Internet, Path to Purchase, Inbound Marketing	20%
Performance- und Kostenorientierung	Zahlen- und Ergebnisorientierung, Marketingcontrolling, Budgetorientierung	20%
Vertriebssystem	Multichannel-Management, direkter Vertrieb, Vernetzung der Touch Points, Internet	18%

*Offene Fragen an Verantwortliche im Marketing (n=50). Einteilung in mehrere Kategorien möglich.

1. Märkte und Marketing verändern sich

Treiber für die Aufgaben in Marketing und Vertrieb sind wachsende Vielfalt, Hyperwettbewerb, Globalisierung und abnehmende Wirkung von Aktivitäten.

Für Marketing- und Vertriebsverantwortliche verändern sich Märkte und Unternehmen immer rascher. Auch in Publikationen steigen die Hinweise zu Ungewissheit und Komplexität im Management. Die fünf wichtigsten Themenbereiche zeigt Abbildung 1.

Zersplitterung. Die Situation von Managern in Marketing und Vertrieb ist ähnlich, und dieser Bericht erfasst nur wichtigste Unterschiede. Die originalen Aussagen der Beteiligten konkretisieren wichtige Aspekte.

Und: Bestimmt ist es sinnvoll, dass der Leser seine eigene Situation bestimmt.

ABB. 2: ERFOLGSFAKTOREN FÜR MARKETING UND VERTRIEB

Top 5: Erfolgsfaktoren für Marketing & Vertrieb	Beispiele	Anteil der Nennungen*
Kompetenzen	Fach- und Sozialkompetenzen, Marketingexpertise, vernetztes Denken	65%
Kunden- und Marktorientierung	Gelebte Kundenorientierung, Früherkennung von Nachfragetrends, Anpassung an Marktgegebenheiten	52%
Kommunikation	Neue Medien, Anpassung an Kommunikationstrends, unterschiedliche Kommunikationskanäle	17%
Leadership	Führungsansätze, Überzeugungskraft, Motivation und Förderung der Mitarbeiter, Führungsqualitäten	13%
Networking	Persönliche Vernetzung, Social Influencing	13%

*Offene Fragen an Verantwortliche im Marketing (n=48). Einteilung in mehrere Kategorien möglich.

Ohne Zweifel wird es anspruchsvoller, in diesem Wechselspiel von Umfeld und Unternehmen die richtigen Prioritäten zu setzen. Verantwortliche im Vertrieb verweisen stärker auf die Veränderungen im Marktumfeld.

2. Erfolgsfaktoren und Aufgaben für Führungskräfte

Was macht Führungskräfte in Marketing und Vertrieb besonders erfolgreich? Die Antworten zeigt Abbildung 2. Kundenorientierung ist der übergreifende Anspruch. Im eigenen Unternehmen gilt es, mit dem eigenen Team Höchstleistungen zu erzielen und die eigene Aufgabe mit anderen (internationalen) Geschäftseinheiten zu vernetzen. Generell sind interne und externe Kommunikation sowie Networking entscheidend.

Weder Marketing noch Vertrieb haben eine eigene Zukunft. Erstens gilt es, diese beiden Bereiche zu verbinden, immerhin sind sie bei 38,5 Prozent der beteiligten Unternehmen führungs-mäßig integriert. Zweitens ist die Zusammenarbeit mit

Informatik, Technik und Controlling besonders wichtig. Marketing muss sich verbinden. Hinweise zu Kompetenz, Leadership usw. sind bestimmt gültig, nur sind sie noch recht abstrakt.

Internet und Social Media drücken auch eine generelle Unsicherheit von Marketing- und Vertriebsverantwortlichen im Umgang mit den Chancen der Informatik aus. Das schließt beispielsweise auch neue Formen des Trackings von Kunden, Nutzung von Big Data, Systeme des Customer-Relationship-Managements oder die interne und externe Mobile-Nutzung mit ein. Vieles lässt sich vorstellen und wenig ist implementiert.

Wo liegen die wichtigsten Marketingaufgaben? Wenn die Verantwortlichen Strategie, Innovation, Produkteinführungen und Kundenbeziehungen in den Vordergrund stellen, so wird eher der Sollzustand als die Realität abgebildet (vgl. Abbildung 3).

Marketingverantwortliche setzen zudem einen Schwerpunkt auf die Marktbearbeitung. Für Vertriebsverantwortliche hingegen sind Mitarbeiterführung und -förderung wichtiger.

Zeitfresser und neue Prioritäten

Eine unserer Fragen lautete: Was machten Sie im vergangenen Jahr zu viel und wo wollen Sie im kommenden Jahr mehr tun? Die Ergebnisse zeigen den Kampf der Führungskräfte um relevante Schwerpunkte in ihrer Tätigkeit (Abbildung 4).

Offen zeigt sich das bekannte Spannungsfeld zwischen Langfristigkeit und operativen Tätigkei-

Internet und Social Media drücken auch eine generelle Unsicherheit von Marketing- und Vertriebsverantwortlichen im Umgang mit den Chancen der Informatik aus.

ten. Umsetzung wird unterschätzt und der „Teufel liegt im Detail“ kennzeichnen die linke Seite. Zur rechten Seite fügen wir zwei Dinge an:

- Strategien und Planungen werden oft illusionär bewertet und führen häufig zu Scheinsicherheiten.
- Alle Maßnahmen, die Manager ergreifen können, sind kurzfristig. Was heute nicht getan wird, kann sich auch nicht auf lange Frist auswirken. Führungskräfte brauchen ein unverkrampftes Verhältnis zu Hektik und Kurzfristigkeit. Entscheidend bleibt aber die Frage, ob heutiges Tun die zukünftigen Möglichkeiten verbaut.

Für Meetings und „Trouble Shootings“ wurden Marketingverantwortliche im letzten Jahr zu stark beansprucht. Vertriebsverantwortliche hingegen waren in zu hohem Ausmaß in strategische Tätigkeiten und Controlling involviert.

Marketingverantwortliche wollen sich in Zukunft zunehmend dem Produkt- und Brandmanagement sowie Controlling widmen. Vertriebsverantwortliche fokussieren stärker auf operative Tätigkeiten und Kommunikation. Diese Hinweise leiten zur vertiefenden Frage des Zeitmanagements.

Zeitmanagement

Im Durchschnitt arbeiten Marketingverantwortliche 49 Stunden und Vertriebsverantwortliche 51 Stunden pro Woche. Mit 53 Stunden pro Woche weisen Manager im Marketing und Vertrieb die höchste Anzahl an Arbeitsstunden auf. Wie nutzen die Verantwortlichen diese Zeit? Eine Gruppe von mehr als 20 Prozent arbeitet wöchentlich 51 bis 60 Stunden.

Marketingverantwortliche verwenden 40 Prozent ihrer Zeit für strategische und innovative Tätigkeiten sowie 60 Prozent für operativ-taktische Arbeit. Vertriebsverantwortliche nutzen nur 26 Prozent ihrer Zeit für strategische Tätigkeiten und widmen 74 Prozent ihrer Zeit operativer und repetitiver Arbeit. Offensichtlich interpretieren sich Manager im Marketing als Strategen. Nur sind Selbsteinschätzungen zum Zeitbudget immer kritisch und auch stark durch das Wunschbild der Befragten geprägt. Das gilt auch für die Auswertung in Abbildung 5.

Frappant ist es, wie stark die Führungskräfte intern beansprucht werden (getrennte Frage). Für in-

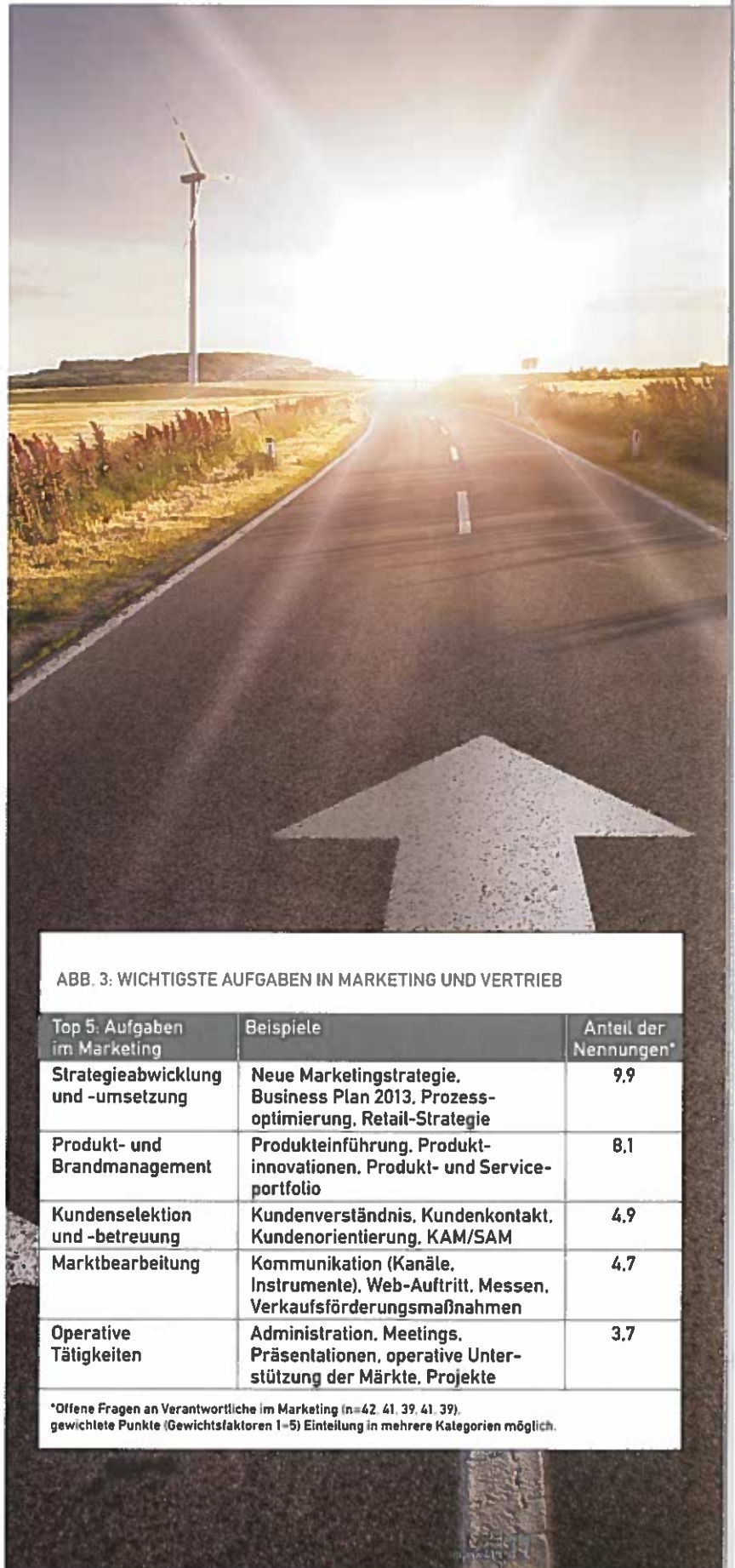


ABB. 3: WICHTIGSTE AUFGABEN IN MARKETING UND VERTRIEB

Top 5: Aufgaben im Marketing	Beispiele	Anteil der Nennungen*
Strategieabwicklung und -umsetzung	Neue Marketingstrategie, Business Plan 2013, Prozessoptimierung, Retail-Strategie	9,9
Produkt- und Brandmanagement	Produkteinführung, Produktinnovationen, Produkt- und Serviceportfolio	8,1
Kundenselektion und -betreuung	Kundenverständnis, Kundenkontakt, Kundenorientierung, KAM/SAM	4,9
Marktbearbeitung	Kommunikation (Kanäle, Instrumente), Web-Auftritt, Messen, Verkaufsförderungsmaßnahmen	4,7
Operative Tätigkeiten	Administration, Meetings, Präsentationen, operative Unterstützung der Märkte, Projekte	3,7

*Offene Fragen an Verantwortliche im Marketing (n=42, 41, 39, 41, 39). gewichtete Punkte (Gewichtsfaktoren 1–5) Einteilung in mehrere Kategorien möglich.

Natürlich sind die Voraussetzungen günstiger, wenn Marketing und Vertrieb gleichzeitig ausgebaut werden. Impulse zur Gestaltung scheinen Manager aus vielen Quellen zu gewinnen.

ternen 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 bzw. 23 Prozent ihrer Zeit ein. Beschäftigen sich Unternehmen zunehmend nur mit sich selbst?

3. Gestaltung und Bedrängung

Gestaltung und Bedrängung sind natürliche Pole der Arbeit von Führungskräften. Offensichtlich unterscheiden sich auch Anspruch und Realität zur Führung (vgl. Abbildung 6).

Das realistische zweite Bild gewinnt im heutigen Umfeld noch mehr. Flankiert werden diese alten Erkenntnisse übrigens durch wachsende Hinweise zu Bauchentscheidungen, gesundem Menschenverstand, treffenden Spontanentscheidungen, zu Denk- und Handlungsirrtü-

mern des Menschen, zur Unterschätzung des Zufalls, zur fatalen Ausrichtung auf die Durchschnittlichkeit usw. Schon die Urmenschen taten gut daran, auf Gefahren rasch zu reagieren; deshalb fordert Kurzfristiges weit

stärker zum Engagement auf als Langfristiges. Nur tut sich eine Managementausbildung damit schwer, denn Chaos zu lehren und zu lernen ist offensichtlich auch nicht der Königsweg.

Gestaltung

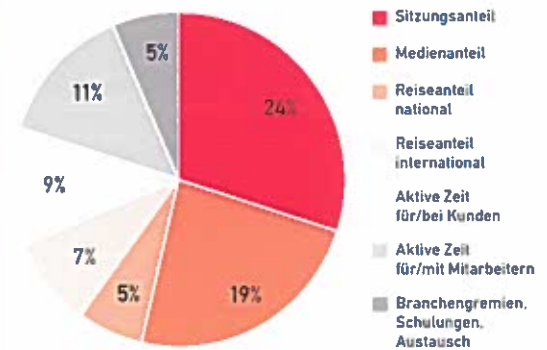
Die befragten Führungskräfte zeigen, dass sie mindestens gewillt sind zu gestalten. Das zeigt die Zustimmung zu den Statements in Abbildung 7.

Natürlich sind die Voraussetzungen günstiger, wenn Marketing und Vertrieb gleichzeitig ausgebaut werden. Impulse zur Gestaltung scheinen Manager aus vielen Quellen zu gewinnen, wobei der Austausch mit Kunden gewinnt, obschon vorstehende Hinweise zeig-

ABB. 4: ZEITFRESSER UND NEUE PRIORITÄTEN

Zeitfresser im vergangenen Jahr (Reihenfolge nach Nennungen)	Neue Prioritäten für nächstes Jahr
1. Operative Tätigkeiten (Projektumsetzung, Veranstaltungen, Erstellung Marketingmaterial, E-Mails)	1. Strategieentwicklung und -umsetzung (Strategische Konzeptarbeit, Implementierung, Marktorientierung)
2. Administration (Verwaltung, administrative Arbeit)	2. Kundenselektion und -betreuung (Kundenbesuche, Austausch, KAM, Austausch)
3. Meetings (Sitzungen, interne Diskussionen)	3. Produkt- und Brandmanagement (Produktinnovationen und -entwicklungen, Ausbau Services)
4. Interne Abstimmungen (Schnittstellen, interne Arbeitsabläufe, Politik, Abstimmungsaufwand)	4. Leadership (Teamentwicklung, Schulung, Mitarbeiterführung, Delegation)
5. Trouble Shooting (Feuerlöschen, Krisenbearbeitung)	5. Controlling (Online-Performance-Management, Marketing Controlling)

ABB. 5: ZEITBUDGET DER VERANTWORTLICHEN IN MARKETING UND VERTRIEB



Quelle: Institut für Marketing / Universität St.Gallen (HSG).

ten, dass besonders Marketingleute zu wenig Zeit mit ihnen verbringen.

Marketingleute leiden stärker unter der internen Abstimmung und Vertriebsleute unter der zunehmenden Außenbestimmung. Abbildung 8 zeigt, wie bedeutend die Befragten die einzelnen Quellen für relevante Innovationen erachten.

Etwas fremd wirkt der letzte Hinweis zu den Schaumschlägern in dieser Reihe. Wir wollten damit die Bodenhaftung der Führungskräfte etwas prüfen. Interessant ist dabei, dass Vertriebsverantwortliche mehr Schaumschläger im eigenen Unternehmen ausmachen als die Kollegen im Marketing.

Bedrängung

Die Statements zur Bedrängung werden jedoch weitgehend stärker bejaht, wie Abbildung 9 zeigt. Ein Statement in der Aufzählung lautet: „Die Arbeit wird hektischer und stärker außenbestimmt, der Zeithorizont der Arbeit wird verkürzt.“ Damit könnten die Ursachen von schädlichem Stress oder heute die Quellen des Burn-out beschrieben werden. Es ist

ABB. 6: MANAGEMENTVERSTÄNDNIS ZWISCHEN ANSPRUCH UND REALITÄT

„In der klassischen Definition ist Management ein rationales Geschäft: Manager planen, organisieren, ordnen an, koordinieren und kontrollieren; sie sind verantwortlich für Effizienz und Produktivität.“ ... „Unternehmen werden üblicherweise als Teil der materiellen Welt verstanden, als Gemeinschaft der Mittel. Das Handeln des Managers ist demnach instrumental, strebt nach möglichst großer Effizienz und ist anhand der erzielten Resultate sichtbar und überprüfbar“ (S. 4).

Dieses Bild in Lehrbüchern wird durch die Realität des Managements konterkariert. „Das Verhalten ist charakterisiert von langer Anwesenheit, zerstückelten Episoden und mündlicher Kommunikation. Es ist eher informell denn systematisch, eher reaktiv denn reflektierend, eher chaotisch denn gut organisiert. ... Aus der Arbeit der Manager lässt sich keine wissenschaftlich fundierte rationale Disziplin machen; ihre Tätigkeit ist eher hektisch, sprunghaft, vielfältig und unübersichtlich, besteht weniger aus sachlichen, denn aus zeremoniellen und rituellen Aufgaben“ (S. 4).

Dyllick, T. (1983): Management als Sinnvermittlung, in gdi impuls, Nr. 3, S. 3-12 (wesentlich gestützt auf Kotter, J. 1982): The General Manager, Free Press).

das Gefühl der Mitarbeitenden, nicht selbst zu gestalten, sondern sich mit äußerster Beanspruchung als Zahnrad einer Maschinerie zu drehen. Dazu kommt eine gleichmäßig hohe Belastung, welche zunehmend Höchstleistungen

INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing und Hightech-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance (www.ifm.unisg.ch). Aktuelle Entwicklungsprogramme mit Unternehmen sind Best Practice in Marketing, reales Kundenverhalten – reales Marketing, Sales driven Company und Customer Centricity.

Generellere Themen sind Marketinginnovation, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die „Marketing Review St. Gallen“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Michael Betz, Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Schmitz.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen

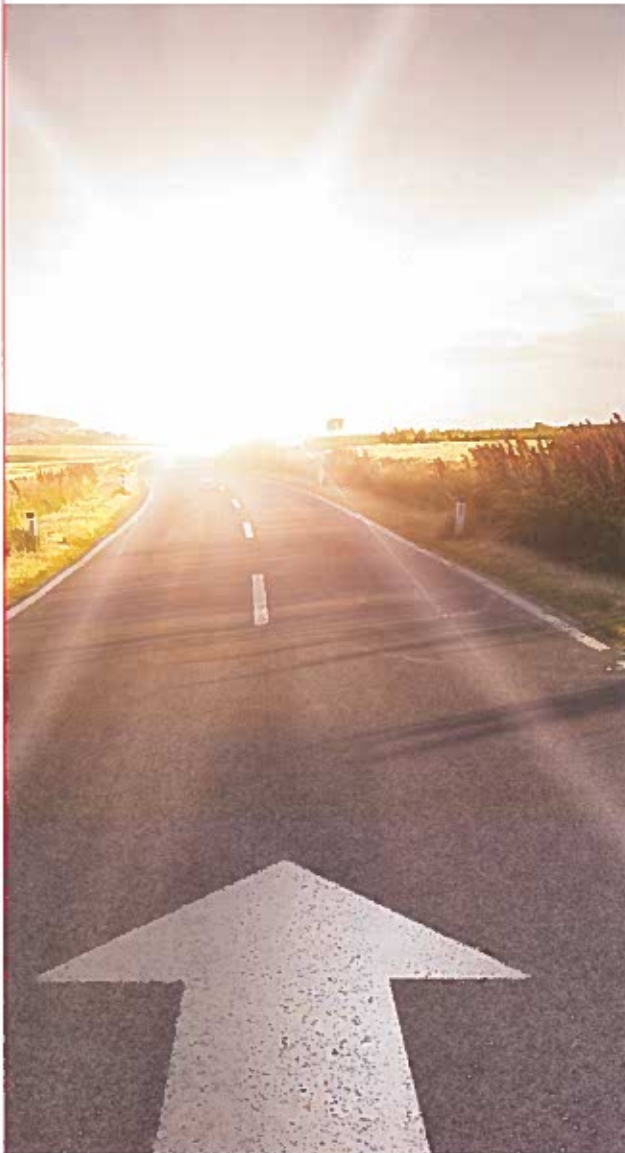


ABB. 7: STATEMENTS ZUR GESTALTUNG

- Analytik und Konzeptionen. Strategie und Planungen gewichte ich bei meiner Arbeit intensiv (3.59).
- Ich schaffe die nötigen Freiräume für eigene Ideen, für Impulse von außerhalb des Unternehmens, für Reflektion und Entwicklung (3.27).
- Ich verfolge persönlich und für mein Unternehmen konkrete Ziele mit einem Horizont von 5 bis 8 Jahren (3.15).
- Marketing wird gezielt ausgebaut (3.07).
- Vertrieb wird gezielt ausgebaut (3.2).

(Durchschnitt: Skala der Zustimmung 1-5)

und Entspannung verunmöglichen (diese Hinweise verdanken wir Prof. Dr. Bernd Spiegel, Mannheim).

Die letzte Aussage zu Konzepten und Veränderungsinitiativen, die abgebrochen werden, beurteilen wir ernster als die Befragten. Diskutieren wir mit Spezialisten im Marketing, so meinen sie trotz harter Arbeit, dass nur etwa 40 Prozent ihrer Beiträge im Unternehmen genutzt werden. Leben wir in 40-Prozent-Organisationen? Eingeschlossen in den 60 Prozent ist

ABB. 8: QUELLEN FÜR INNOVATIONEN



*Mittelwerte, n=40-41.

ein professioneller Selektionsprozess zwischen Ideen und Konzepten. Es braucht fundierte Vorschläge, um auszuwählen. Ein großer Teil ist aber reine Verschwendung. Mühsam erarbeitete Konzepte ließen sich durch rechtzeitige und qualifizierte Vorentscheide vermeiden. Wenn Chefs sich vorwiegend als Verhinderer betätigen, sich über Analysen und Vorschläge der Mitarbeitenden hinwegsetzen und mit dem Einsatz ihrer Mitarbeitenden nicht sorgfältig und nutzenorientiert umgehen, so ist der Verschleiß enorm. Gleichzeitig werden Mitarbeitende demotiviert und ihre Vorschläge werden schlechter. Stimmt der Befund, so lassen sich mindestens klare Besserungen daraus ableiten.

Schließlich bleiben in unsere Umfrage zwei Aussagen, die sowohl Bedrängung als auch Gestaltung einschließen können:

- Mein Einsatz im Markt und bei Kunden nimmt deutlich zu (2,78).
- Ich befasse mich sehr stark mit Schnittstellen zwischen Marketing und Vertrieb, zur Produktion, zum Produktmanagement, zu Kundendienst und weiteren Abteilungen (3,95).

Zusammenfassend zeigen die Hinweise: Die Führungskräfte kämpfen darum, mehr zu gestalten. Allerdings überschätzen sie dabei Papiere und Präsentationen. Gleichzeitig ist der Druck in Unternehmen gnadenlos und oft hausgemacht.

4. Fazit

Sind die Verantwortlichen in Marketing und Vertrieb Gestalter oder Getriebene? Die Ergebnisse der Untersuchung sind differenziert. Aber Druck und Außenbestimmung nehmen zu, auch wenn sich die Verantwortlichen ihrer Rolle als Initiatoren und Aufbauer bewusst sind und die Zukunft wirksam vorbereiten wollen. Nur ist der Wunsch nicht genug.

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 wie der opportunistische Macher.

ABB. 9: STATEMENTS ZUR BEDRÄNGUNG

- Mein Einsatz zur internen Abstimmung nimmt deutlich zu, das mündet beispielsweise in mehr Sitzungen (3,93).
- Die interne Positionierung und Absicherung wird wichtiger (zur Absicherung gehören auch Budgetierung, Zwischenberichte, Reporting, Einsatz für Messbarkeit usw.) (3,78).
- Mails pflastern mich zu (3,32).
- Meine Arbeit ist mehrheitlich geprägt durch kurze Gespräche und Mail-Verkehr. Es geht um Anfragen, „Trouble Shooting“, Abklärungen, Anweisungen, Stellungnahmen und Verbindungen zu anderen Personen (3,1).
- Die Arbeit wird hektischer und stärker außenbestimmt, der Zeithorizont der Arbeit wird verkürzt (3,85).
- Kostensenkungen sind ein permanentes Thema und führen auch zu größerem Druck. Meine Budgets werden (im Verhältnis zum Umsatz) über längere Zeit schrittweise gesenkt (3,76).
- Rund 50 Prozent meiner neuen Konzepte und Veränderungsinitiativen lassen sich so heute nicht verwirklichen. Aus verschiedenen Gründen müssen sie verschoben oder eingestellt werden (2,8).

(Durchschnitt, Skala der Zustimmung 1–5)

Extreme Lösungen greifen nicht. Perfektionistische Vorstellungen von richtigen Strategien und Planungen demotivieren und behindern nur; der Erfolg ist begrenzt steuerbar. Ad-hoc-Manager verschärfen selbst die Probleme von Unsicherheit und Komplexität – intern und extern. Zwei Befunde stimmen jedoch nachdenklich: Erstens beschäftigen sich Unternehmen zu stark mit sich selbst. Zweitens (und das hängt mit Ersterem zusammen) greifen Unternehmen zu viele Projekte und Konzepte auf, ohne sie wirklich zu verfolgen. Folglich sind Mitarbeitende intensiv beschäftigt, aber sie bewegen kaum etwas Positives. Hektik statt Dynamik lautet das verbreitete Wort dazu. Wohl deshalb befasst sich beispielsweise Prof. Dr. Heike Bruch (Universität St.Gallen, Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung von Leadership) mit den Umsetzungskompetenzen von Führungskräften und der unternehmerischen Energie. Hier liegt der Schlüssel für Vorteile der Manager und ihrer Unternehmen.

Es lohnt sich, die aufgeworfenen Fragen zur eigenen Arbeitssituation kritisch zu durchleuchten. Letztlich bleiben jedoch Appelle an Gelassenheit, Demut, Respekt und Mut. von Prof. Dr. Christian Belz und You-Cheong Lee

UNTERSUCHUNG

Fragebogen und gesamte Auswertung sind am Institut für Marketing erhältlich (you-cheong.lee@unisg.ch). Wir danken den beteiligten Führungskräften, dass sie an dieser Umfrage teilnahmen.