

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Arbeitspapiere
Nr.: M 086

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.

Die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb – eine vernachlässigte Schnittstelle

Mannheim 2005
ISBN 3-89333-326-6

Prof. Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dr. Ove Jensen ist Habilitand am Lehrstuhl für ABWL und Marketing I der Universität Mannheim. Davor arbeitete er mehrere Jahre in der Marketing- und Vertriebsberatung, zuletzt als Geschäftsführer der Mannheimer Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dipl.-Kfm. Martin Klarmann ist Doktorand am Lehrstuhl für ABWL und Marketing I der Universität Mannheim.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Die Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb ist in vielen Unternehmen überaus konfliktbeladen. Das vorliegende Management-Know-how Papier berichtet über die bisher größte empirische Studie zu diesem Thema. Die branchenübergreifenden Ergebnisse zeigen: Unternehmen, die die Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb im Griff haben, sind erfolgreicher. Der Beitrag untersucht, was die Unternehmen besser machen, die die Schnittstelle im Griff haben. 15 Erfolgsfaktoren für das Schnittstellenmanagement werden vorgestellt. Daneben zeigt die Studie auf, welche Typen der Aufgabenteilung zwischen Marketing und Vertrieb es gibt.

Inhaltsverzeichnis

1	Marketing und Vertrieb - die vernachlässigte Schnittstelle	1
2	Typen der Aufgabenteilung zwischen Marketing und Vertrieb.....	5
3	Der kulturelle Graben zwischen Marketing und Vertrieb – ein Vergleich von Selbstbild und Fremdbild beider Bereiche	13
4	Kooperationsqualität und Koordinationseffizienz – zwei Facetten erfolgreicher Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb.....	16
5	Lernen von den erfolgreichen Unternehmen – 15 Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb	21
	5.1 Erfolgsfaktoren im Bereich des „Mindsets“	21
	5.2 Erfolgsfaktoren im Bereich der handelnden Personen	23
	5.3 Erfolgsfaktoren im Bereich der Informationshandhabung.....	26
	5.4 Erfolgsfaktoren im Bereich der organisatorischen Rahmenbedingungen...	32
	5.5 Zusammenfassung.....	38
	Weiterführende Literatur	39

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Leitfragen der Untersuchung	4
Abbildung 2: Typische Konstellationen der Aufgabenteilung zwischen Marketing und Vertrieb	6
Abbildung 3: Typen der Aufgabenteilung zwischen Marketing und Vertrieb nach Branchen	7
Abbildung 4: Aufgabenverteilung im Typ 1 – Marketing als Serviceabteilung des Vertriebs	9
Abbildung 5: Aufgabenverteilung im Typ 2 – Marketing und Vertrieb in gleichgewichtiger Arbeitsteilung	10
Abbildung 6: Aufgabenverteilung im Typ 3 – Vertrieb als Erfüllungsgehilfe des Marketing.....	12
Abbildung 7: Marketing – Fremdbild vs. Selbstbild.....	14
Abbildung 8: Vertrieb – Fremdbild vs. Selbstbild	15
Abbildung 9: Typen des Abstimmungserfolgs zwischen Marketing und Vertrieb ...	16
Abbildung 10: Typen des Abstimmungserfolgs nach Branchen	19
Abbildung 11: Qualität der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb und Unternehmenserfolg	11
Abbildung 12: Die Bedeutung sozialer Fähigkeiten für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.....	25
Abbildung 13: Die Bedeutung funktionsübergreifender Karrierepfade für eine erfolgreiche Zusammenarbeit	26
Abbildung 14: Die Bedeutung integrierter IT-Systeme für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.....	28
Abbildung 15: Die Bedeutung des Nutzwertes der Informationen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.....	30
Abbildung 16: Die Bedeutung der Informationsbereitschaft für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.....	31
Abbildung 17: Die Bedeutung abgestimmter Planungsprozesse für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.....	35
Abbildung 18: Die Bedeutung gemeinsamer Ziele und integrierter Vergütungssysteme für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.....	36
Abbildung 19: Erfolgsfaktoren für eine positive Zusammenarbeit	38

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Aussagen von Marketing- und Vertriebsmanagern zum Verhältnis von Marketing und Vertrieb	2
Tabelle 2: Informationsbox zur Befragung zum Management der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb	3

1 Marketing und Vertrieb - die vernachlässigte Schnittstelle

Viel wurde schon über die Schnittstellen des Marketing und des Vertriebs mit anderen Funktionsbereichen im Unternehmen geschrieben. Besonders intensiv wurden die Schnittstellen zwischen Marketing und F&E sowie zwischen Marketing und Produktion beleuchtet, daneben aber auch die Schnittstellen zwischen Vertrieb und Finanzen/Controlling sowie zwischen Marketing und IT. Ist damit schon alles über die Schnittstellen von Marketing und Vertrieb gesagt worden? Nicht ganz. Es gibt eine Schnittstelle, die bislang auffallend selten thematisiert wurde: die Schnittstelle **zwischen** Marketing und Vertrieb.

Nun mag es sein, dass über diese Schnittstelle deswegen so wenig gesprochen wird, weil hier alles reibungslos läuft. Schließlich sind sowohl Marketing als auch Vertrieb Funktionsbereiche, die das Unternehmen aus dem Blickwinkel des Marktes und der Kunden betrachten. **Auf dem Papier** müssten Marketing und Vertrieb insofern an einem Strang ziehen und reibungsfrei zusammenarbeiten. Die Realität ist indessen weit entfernt davon, wie wir in diesem Beitrag an empirischen Daten zeigen werden.

In Gesprächen mit Marketing- und Vertriebsmanagern hören wir viel Frustration über die „andere Seite“. Vertriebsmanager ärgern sich über fehlendes Kundenverständnis im Marketing und das Auftreten der Marketingmitarbeiter. Im Marketing werden oft die kurzfristige Umsatzfokussierung der Vertriebsmitarbeiter und die fehlende Unterstützung langfristiger Positionierungsziele beklagt. Tabelle 1 gibt einige typische Aussagen wieder.

Manchmal sitzen die Probleme noch viel tiefer als bis hierher geschildert. Wie tief, das lässt sich an einer einfachen Frage verdeutlichen: Wenn Sie einen Ihrer Mitarbeiter im Marketing fragen würden, ob er gerne in den Vertrieb wechseln würde, wie würde er reagieren? Was würde passieren, wenn Sie einen Vertriebsmitarbeiter zum Wechsel ins Marketing auffordern würden? In einigen Unternehmen sind solche Wechsel eine Selbstverständlichkeit. In anderen Unternehmen lässt sich dagegen beobachten, dass Marketing- und Vertriebsmitarbeiter sehr skeptisch auf solche Anfragen reagieren. Wir empfehlen, diese Skepsis als Problemindikator zu sehen. Natürlich gibt es einige legitime Gründe, einem solchen Abteilungswechsel aus dem Weg zu gehen. Die Anforderungsprofile sind ebenso unterschiedlich wie häufig die Höhe und Art der Vergütung. Dennoch: Wenn Schwierigkeiten bestehen, Mitarbeitern aus Marketing oder Vertrieb einen Bereichswechsel schmackhaft zu machen, ist dies ein deutliches

Warnsignal, dass die zwei zentralen marktbezogenen Abteilungen ein tiefer kultureller Graben trennt.

Vertriebsmanager über das Marketing	Marketingmanager über den Vertrieb
<ul style="list-style-type: none">• „Die Marketingleute sitzen in einem Elfenbeinturm. Die haben keine Ahnung davon, was unsere Kunden eigentlich wollen.“• „Wir holen das Geld rein, die Marketingleute geben es aus.“• „Marketing ist bürokratischer als der Vertrieb.“• „Im Marketing liegt der Fokus viel zu stark auf internen Prozessen.“• „Marketingleute halten sich häufig für etwas Besseres.“	<ul style="list-style-type: none">• „Wir besorgen Kontakte auf den Messen, die Vertriebsleute machen nichts draus.“• „Der Außendienst interessiert sich nicht für Profitabilität, sondern nur für Umsätze.“• „Die meisten im Vertrieb verstehen den Marketingplan nicht.“• „Die Mitarbeiter im Marketing arbeiten hart und lange, aber die Vertriebsmitarbeiter verdienen mehr.“• „Das Marketing entwickelt die Strategie, der Vertrieb soll sie umsetzen.“

Tabelle 1: Ausgewählte Aussagen von Marketing- und Vertriebsmanagern zum Verhältnis von Marketing und Vertrieb (in Anlehnung an Lorge 1999 und Krafft/Haase 2004)

Trotz der offenkundigen Probleme haben es viele Unternehmen über Jahre hinweg versäumt, sich der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb anzunehmen. Probleme wurden häufig einfach als notwendiges Übel hingenommen und ignoriert. Doch gerade in den letzten Jahren, als vielerorts die Investitionen in das Kundenbeziehungsmanagement (vgl. Homburg/Sieben 2000), das Key-Account-Management (vgl. Homburg/Jensen 2004a) und das Beschwerdemanagement (vgl. Homburg/Fürst 2003a, 2003b) gesteigert wurden, sind die quer über beide Abteilungen verlaufenden Prozesse und damit verbundene Schnittstellenprobleme in den Fokus gerückt. Hierzu tragen auch die in jüngster Zeit intensivierten Diskussionen über die interne Umsetzung des Preismanagements in Form von Pricing-Governance-Prozessen (vgl. Homburg/Jensen/Schuppar 2004) sowie über die internationale Standardisierung der Marktbearbeitung (vgl. Homburg/Jensen 2004b) bei. Neben der Suche nach geeigneten Instrumenten des Schnittstellenmanagements wird zunehmend auch die Aufgabenverteilung zwischen beiden Bereichen hinterfragt.

Anregungen aus der Literatur sind zu solchen Fragestellungen bislang indessen selten geblieben. In der Wissenschaft hat die Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb über lange Zeit kaum Beachtung gefunden, weil das Marketing den Vertrieb definitorisch

vereinnahmt hat: An den Universitäten gibt es viele Marketing-Lehrstühle, aber kaum Vertriebslehrstühle. Schlägt man ein Marketing-Lehrbuch auf, so wird der Vertrieb häufig als ein Unteraspekt des Marketing abgehandelt, zuweilen noch unter solchen Begriffen wie Distributionspolitik oder persönlicher Verkauf. Wir wollen hier keine Diskussion über den Begriff des Marketing führen und was darunter zu subsumieren ist und was nicht. Klar ist auf jeden Fall, dass die Bedeutung, die der Vertrieb in der Unternehmenspraxis im Vergleich zum Marketing hat, sich nicht in der Gewichtung der meisten Lehrbücher widerspiegelt.

Vor diesem Hintergrund wurde am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung eine große empirische Untersuchung zum Management der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb durchgeführt. Insgesamt 337 Marketing- und Vertriebsmanager wurden zur Zusammenarbeit der beiden Bereiche in ihren Unternehmen befragt. Tabelle 2 stellt Details der Befragung dar.

Informationen zur Befragung des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU)	
Teilnehmende Unternehmen:	337
Branchenzugehörigkeit:	88 Finanzdienstleister (26,1%) 63 Konsumgüterhersteller (18,7%) 40 Chemische Industrie (11,9%) 40 Energieversorger (11,9%) 38 Automobilindustrie (11,3%) 32 Maschinenbau (9,5%) 16 Elektroindustrie (4,7%) 20 Sonstige (6%)
Umsatz der Unternehmen:	98 mit weniger als 250 Mio. € Umsatz (29,1%) 94 mit 250-500 Mio. € Umsatz (27,9%) 58 mit 500 Mio. € – 1 Mrd. € Umsatz (17,2%) 87 mit mehr als 1 Mrd. € Umsatz (25,8%)
Funktion der befragten Manager:	180 Marketingleiter 120 Vertriebsleiter 37 Sonstige leitende Manager

Tabelle 2: Informationsbox zur Befragung zum Management der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb

Die Studie zeigt – soviel sei vorweggenommen – eines ganz deutlich: Eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb zahlt sich auch wirtschaftlich aus.

Unternehmen, bei denen die Kooperation zwischen beiden Bereichen klappt, sind sowohl bezogen auf marktbezogene als auch wirtschaftliche Erfolgsgrößen erfolgreicher. Mehr dazu findet sich im Kapitel 4 dieses Management Know-how-Papiers. Zuvor widmen wir uns noch in Kapitel 2 der Frage, wie sich Marketing und Vertrieb typischerweise die strategischen und operativen Aufgaben der Marktbearbeitung teilen. Anschließend geht es im Kapitel 3 um die Frage, ob es um die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb wirklich so schlecht steht, wie es die bereits angeführten Bemerkungen von Marketing- und Vertriebsmanagern glauben machen. Im zentralen fünften Kapitel entwickeln wir dann 15 Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den beiden marktbezogenen Bereichen. Abbildung 1 visualisiert den Aufbau dieser Arbeit.

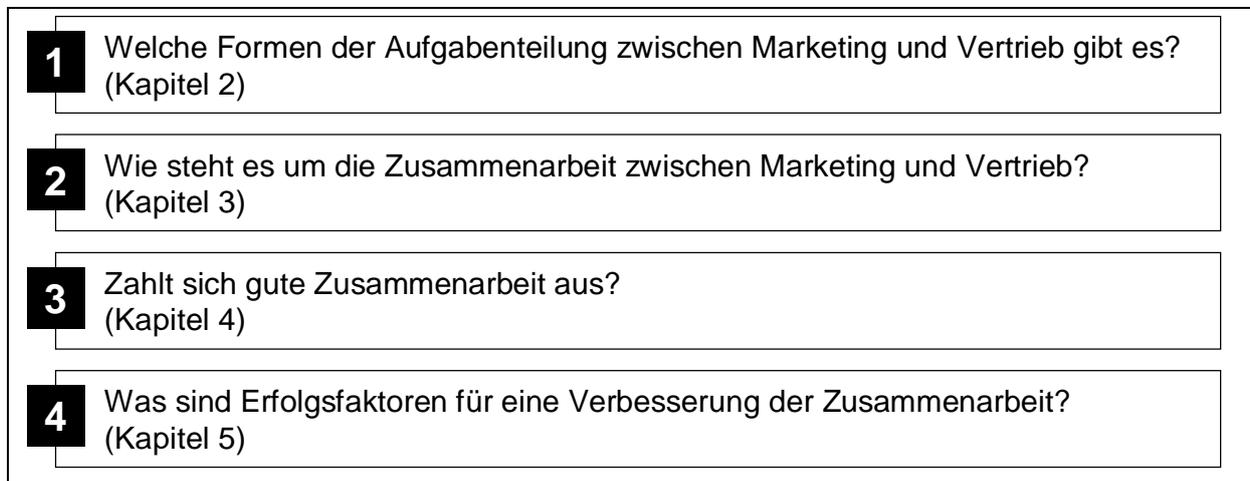


Abbildung 1: Leitfragen der Untersuchung

2 Typen der Aufgabenteilung zwischen Marketing und Vertrieb

In diesem Abschnitt gehen wir der folgenden Frage nach: Wie sind die Aufgaben der Marktbearbeitung zwischen Marketing und Vertrieb aufgeteilt? Neben sehr unternehmensspezifischen Aspekten wie Produktbeschaffenheit und Kundenstruktur bestimmt vor allem die Aufgabenverteilung zwischen beiden Bereichen, *wo* sich die zentralen Schnittstellen zwischen beiden Bereichen befinden, d.h. wo das Schnittstellenmanagement ansetzen sollte.

Grundlage der im Folgenden vorgestellten Typologie der Aufgabenverteilung sind Angaben der befragten Marketing- und Vertriebsleiter zur Aufgabenverteilung in ihrem Unternehmen. Sie wurden angeben gebeten, wie stark die beiden Bereiche zu bestimmten Marktbearbeitungsaufgaben beitragen. Der Fokus lag dabei auf sechs typischen Aufgabenbereichen. Zuerst ist hier die Gestaltung der marktbezogenen Strategie zu nennen, d.h. Entscheidungen über langfristig orientierte, schwierig revidierbare Rahmenbedingungen der Marktbearbeitung (z.B. über die preisliche und produktbezogene Positionierung am Markt, vgl. Homburg/Krohmer 2003). Darüber hinaus hat uns die Aufgabenverteilung im Rahmen der vier klassischen „P“-Instrumente interessiert: Produktpolitik, Absatz, Preispolitik, und Werbung. Schließlich werden für Entscheidungen in allen diesen Bereichen Marktinformationen benötigt. Daher haben wir als letzten Aufgabenbereich die Zuständigkeiten für Marktforschung abgefragt.

Insgesamt lassen sich drei Typen der Aufgabenverteilung identifizieren (vgl. Abbildung 2 für einen ersten Überblick):

- In Marketing- und Vertriebsbereichen vom **Typ 1, „Marketing als Serviceabteilung des Vertriebs“**, ist der Vertrieb die strategische und operative Führungsabteilung. Das Marketing erfüllt primär Serviceaufgaben und ist die Kommunikationsabteilung für den Vertrieb sowie zusätzlich für Marktforschungsaufgaben zuständig.
- In Unternehmen, die ihre marktbezogenen Abteilungen entsprechend dem **Typ 2, „Marketing und Vertrieb in gleichgewichtiger Arbeitsteilung“**, aufgestellt haben, ist das Marketing die neben Serviceaufgaben für Produktmanagement und Kommunikation zuständige Abteilung, während die Kompetenzen für Preise und Verkaufsaktivitäten beim Vertrieb liegen.

- Marketing- und Vertriebsbereiche vom **Typ 3**, „Vertrieb als Erfüllungsgehilfe des Marketing“, zeichnen sich durch eine große Dominanz des Marketing aus. Es ist hier strategische und operative Führungsabteilung. Dem Vertrieb kommt hier primär eine Zuständigkeit für Kundenbetreuung zu.

	Typ 1: Marketing als Serviceabteilung des Vertriebs	Typ 2: Marketing und Vertrieb in gleichgewichtiger Arbeitsteilung	Typ 3: Vertrieb als Erfüllungsgehilfe des Marketing
Anteil	47%	33%	20%
Charakterisierung der Rolle des Vertriebs	Strategische und operative Führungsrolle	Zuständigkeit für Preise und Absatz	Kundenbetreuer
Charakterisierung der Rolle des Marketing	Marketing Services	Zuständigkeit für Kommunikation und Produktmanagement	Strategische und operative Führungsrolle
Zuständigkeit für Strategie	M ████████ V	M ████████ V	M ████████ V
Zuständigkeit für Produkte	M ████████ V	M ████████ V	M ████████ V
Zuständigkeit für Preise	M ████████ V	M ████████ V	M ████████ V
Zuständigkeit für Absatz	M ████████ V	M ████████ V	M ████████ V
Zuständigkeit für Kommunikation	M ████████ V	M ████████ V	M ████████ V
Zuständigkeit für Marktforschung	M ████████ V	M ████████ V	M ████████ V

Abbildung 2: Typische Konstellationen der Aufgabenteilung zwischen Marketing und Vertrieb

Im Folgenden werden wir die drei grundlegenden Rollenmodelle von Marketing und Vertrieb jeweils im Detail vorstellen. Dabei werden wir vor allem auf drei Aspekte eingehen:

- die Verteilung der Zuständigkeiten für verschiedene Aufgaben,
- die Schnittstellen zwischen beiden Bereichen mit besonders ausgeprägtem Koordinationsbedarf sowie
- die Häufigkeit, mit der die Konstellationen in unterschiedlichen Branchen anzutreffen sind (vgl. hierzu auch Abbildung 3).

Typen der Aufgabenteilung			
Branche	Typ 1	Typ 2	Typ 3
Alle Unternehmen	47% 	33% 	20%
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	55% 	22% 	23%
Konsumgüter	40% 	47% 	13%
Maschinenbau	55% 	35% 	10%
Automobilindustrie	64% 	19% 	17%
Chemische Industrie	34% 	40% 	26%
Energieversorger	45% 	35% 	20%

Abbildung 3: Typen der Aufgabenteilung zwischen Marketing und Vertrieb nach Branchen

Bei Marketing- und Vertriebsbereichen des ersten Typs („**Marketing als Serviceabteilung des Vertriebs**“) agiert das Marketing wie bereits angesprochen primär als ein interner Dienstleister für Kommunikation und Marktforschung. Preispolitische Entscheidungen werden im Vertrieb eng gekoppelt an verkaufspolitische Fragestellungen getroffen. Auch das Produktmanagement ist hier eng an den Verkauf angebunden (vgl. Abbildung 4 für die durchschnittliche prozentuale Verteilung der Zuständigkeiten im Rahmen dieses Typs).

Welche Schnittstellen spielen hier eine zentrale Rolle? Wir haben die teilnehmenden Marketing- und Vertriebsleiter gebeten, aufgabenbezogen den Abstimmungsbedarf anzugeben, der in ihrem Geschäftsbereich zwischen Marketing und Vertrieb besteht. Insgesamt schätzen Manager von Typ 1-Geschäftsbereichen den Abstimmungsbedarf als vergleichsweise gering ein. Wichtige Schnittstellen sehen sie insbesondere bei den Aufgabenbereichen, bei denen beide Bereiche Aufgaben erfüllen, vor allem im Bereich von Strategie, Produktmanagement und Kommunikation. Darüber hinaus spielen Schnittstellen zwischen verschiedenen Aufgabenbereichen eine zentrale Rolle. Zu nennen sind bei diesem Typ der Aufgabenteilung vor allem die Schnittstellen zwischen im Vertrieb angesiedelten Mitarbeitern im direkten Verkauf und für Kommunikation zuständigen Marketingmitarbeitern und die Schnittstelle zwischen im Vertrieb tätigen Produktverantwortlichen und den Zuständigen für die Marktforschung im Marketing.

So gilt es sicherzustellen, dass Kommunikationsmaßnahmen adäquat durch Verkaufsaktivitäten unterstützt werden (z.B. durch eine exponierte Positionierung am Point of Sale bei Produkten im Konsumgüterbereich). Im Hinblick auf die Schnittstelle zwischen Produktmanagement und Marktforschung ist es z.B. wichtig, den stetigen Fluss von Informationen über aktuelle Kundenbedürfnisse und Kundenwünsche sicherzustellen.

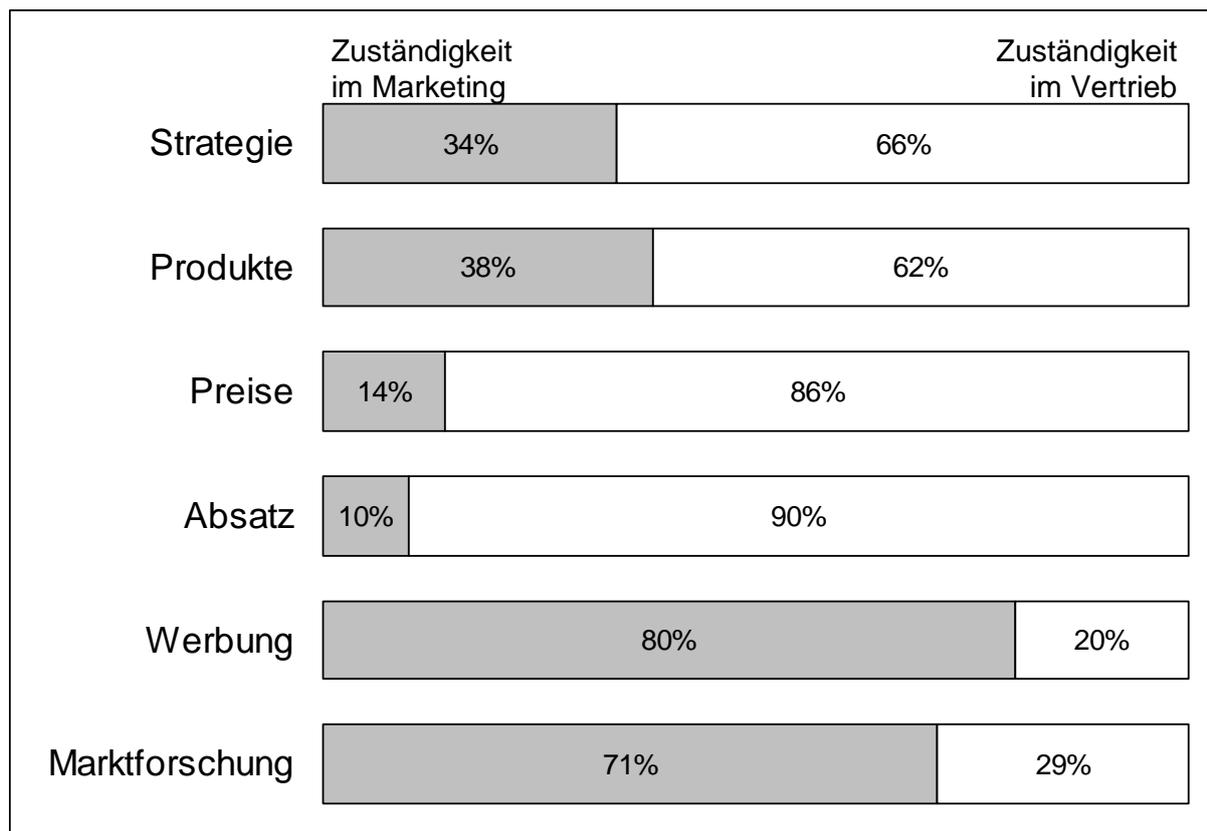


Abbildung 4: Aufgabenverteilung im Typ 1 - Marketing als Serviceabteilung des Vertriebs

Die Auswertung nach Branchen (Abbildung 3) zeigt, dass überdurchschnittlich viele Unternehmen aus technisch orientierten Branchen wie Maschinenbau und Automobilindustrie ihre Marketing- und Vertriebsfunktion auf diese Weise ausgestalten. Dies erklärt auch den starken Einfluss des Vertriebs auf produktpolitische Entscheidungen, da die endgültige Ausgestaltung der verkauften Produkte häufig in enger Abstimmung mit Kundenunternehmen stattfinden muss. Darüber hinaus ist auch im Bereich Finanz- und Versicherungsdienstleistungen die Anzahl an Unternehmen überdurchschnittlich hoch, die auf diesen Typ der Aufgabenteilung setzen. Hier handelt es sich vor allem um kleinere Banken, die im Geschäftskundenbereich stark individualisierte Lösungen anbieten.

Beim zweiten Typ („**Marketing und Vertrieb in gleichgewichtiger Arbeitsteilung**“) sind die Aufgaben relativ gleichmäßig aufgeteilt. Das Marketing ist die Abteilung mit Zuständigkeit für Kommunikation und Produktmanagement, der Vertrieb kümmert sich primär um Preise und Verkaufsaktivitäten. Bei preispolitischen und strategischen Fragestellungen wird das Marketing deutlich stärker berücksichtigt als in Unternehmen, die eine Aufgabenteilung vom Typ 1 einsetzen (vgl. Abbildung 5).

Auswertungen zum Abstimmungsbedarf bei diesem Typ zeigen: Der Koordinationsbedarf zwischen Marketing und Vertrieb wird bei diesem Typ von den befragten Marketing- und Vertriebsleitern insgesamt als am höchsten eingeschätzt. Auch hier ergeben sich wichtige Schnittstellen dort, wo beide Bereiche Aufgaben erfüllen, d.h. bei strategischen und preispolitischen Fragestellungen. Auch bezogen auf produktpolitische Fragestellungen wird der Abstimmungsbedarf als sehr hoch angegeben. Der Grund hierfür liegt vermutlich in der alleinigen Durchführung von Absatzaktivitäten durch den Vertrieb. Die Notwendigkeit, produktpolitische Entscheidungen verstärkt an Kundenbedürfnissen auszurichten, macht hier eine enge Abstimmung zwischen Marketing und Vertrieb nötig. Schließlich ist auch wie beim Typ 1 an der Schnittstelle zwischen im Vertrieb angesiedelten Mitarbeitern, die im Verkauf tätig sind, und im Marketing angesiedelten Mitarbeitern für Kommunikationsaktivitäten eine Koordination von Verkaufs- und ommunikationsaktivitäten notwendig.

Bezogen auf Branchen ist eine Aufgabenverteilung vom Typ 2 vor allem in der Konsumgüterindustrie überdurchschnittlich häufig anzutreffen. In dieser Branche, in der Marken im Rahmen des Produktmanagements eine wichtige Rolle spielen, wird dieser Aspekt

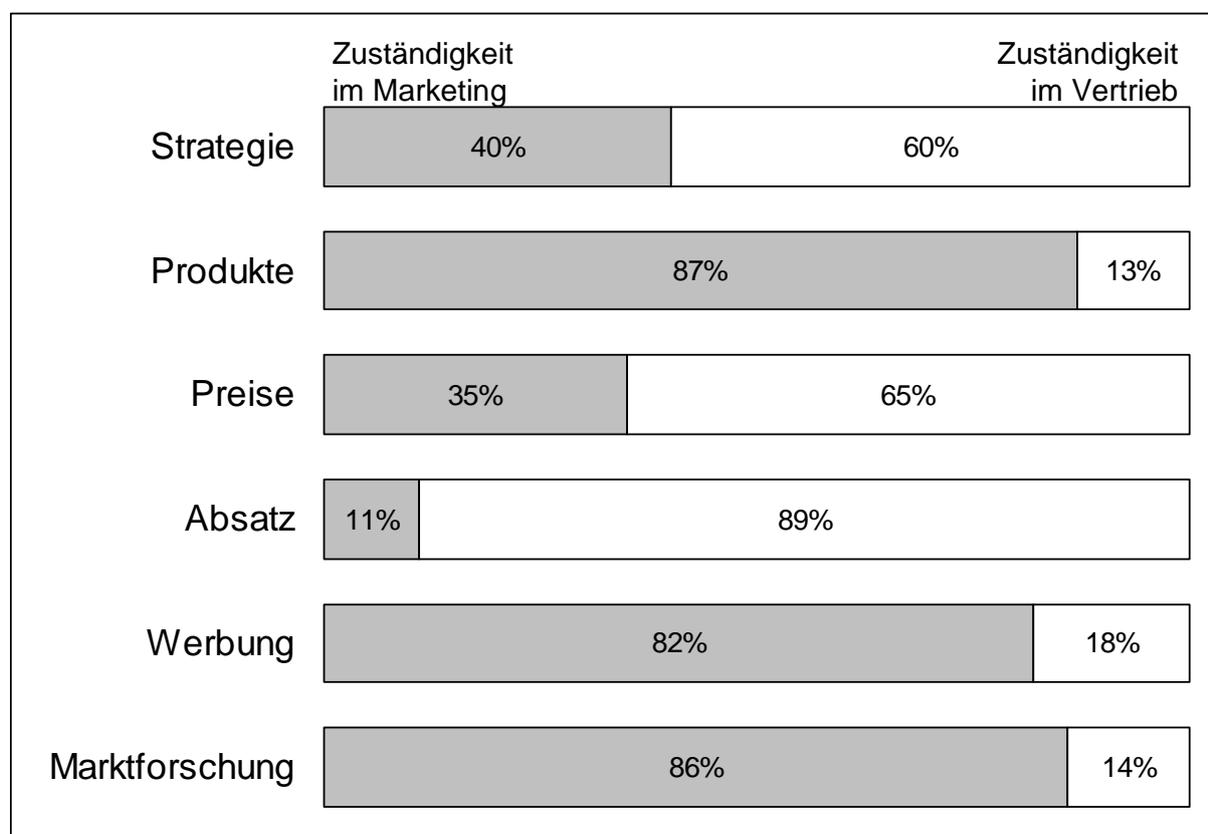


Abbildung 5: Aufgabenverteilung im Typ 2 – Marketing und Vertrieb in gleichgewichtiger Arbeitsteilung

häufig dem Marketing zugeordnet. Preis- und verkaufstaktische Entscheidungen werden aber weiter im Vertrieb getroffen. Auch in der chemischen Industrie wird dieser Typ der Aufgabenteilung verstärkt eingesetzt.

Beim dritten Typ („**Vertrieb als Erfüllungsgehilfe des Marketing**“) der Aufgabenteilung zwischen Marketing und Vertrieb ist das Marketing als strategische und operative Führungsabteilung anzusehen. Allein absatzbezogene Aufgaben liegen noch weitestgehend im Vertrieb, allerdings sind auch hier einige Aufgaben in das Marketing ausgelagert (vgl. Abbildung 6).

Die zusätzlichen Auswertungen zeigen hier, dass die teilnehmenden Manager den Abstimmungsbedarf bei diesem Typ als mittelhoch einschätzen, d.h. er liegt höher als beim Typ 1, aber unter dem Koordinationsbedarf beim Typ 2. Bezogen auf einzelne Aufgaben wird hier der Abstimmungsbedarf vor allem in Hinblick auf strategische, preisbezogene und absatzbezogene Fragestellungen als hoch eingeschätzt. Die Herausforderung liegt darin, die weitestgehend zentral im Marketing getroffenen Entscheidungen (vor allem bezogen auf die strategische und preisliche Ausrichtung) auch vor Ort beim Kunden durchzusetzen.

Die Auswertung nach Branchen ergibt, dass dieser Typ der Aufgabenteilung vor allem in der chemischen Industrie und im Bereich der Finanzdienstleistungen überdurchschnittlich vertreten ist. In der chemischen Industrie setzen auf diesen Typ vor allem Hersteller von in großen Mengen gehandelten Produkten, die sehr einfach zentral vermarktet werden können. Im Finanzdienstleistungsbereich sind es Unternehmen mit einem starken Endkundengeschäft (Retail Banking) und einem entsprechend standardisierten Produktportfolio. Das heißt, die Leistung des Vertriebs ist hier primär eine Betreuungsleistung.

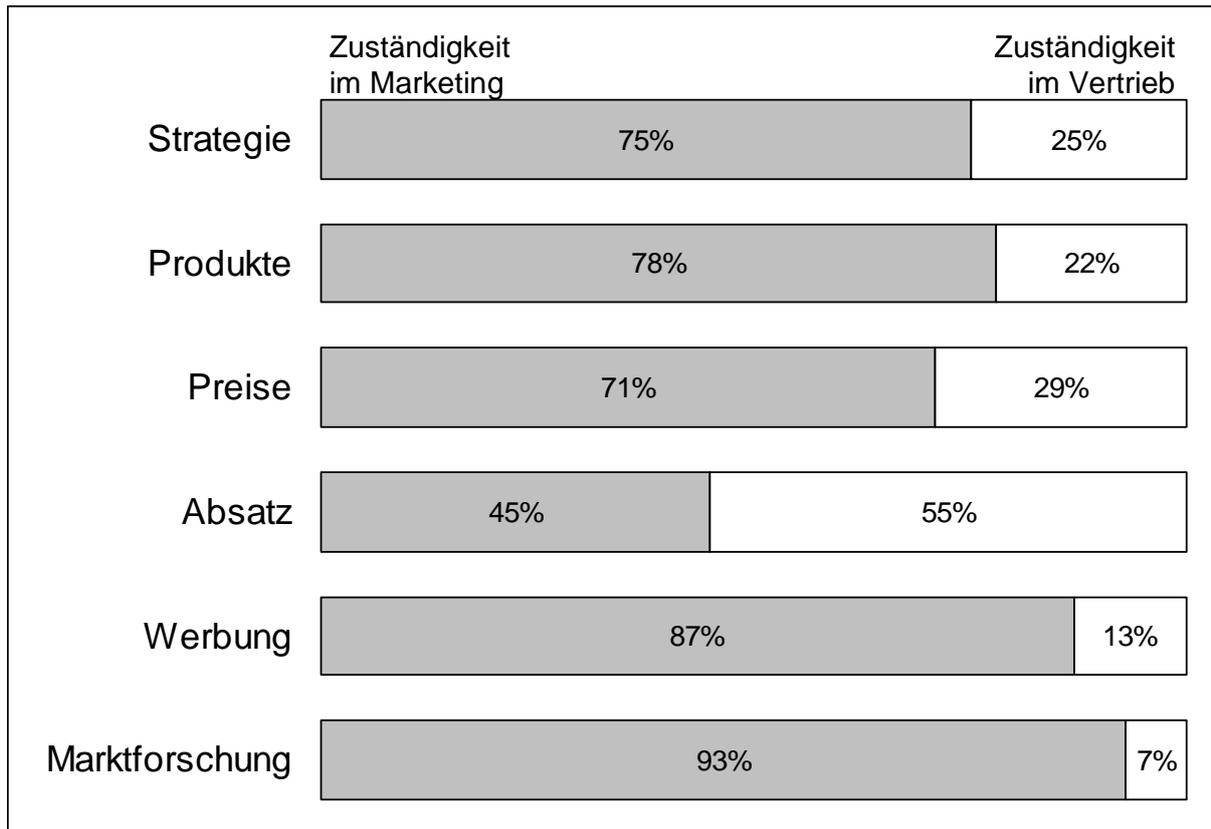


Abbildung 6: Aufgabenverteilung im Typ 3 – Vertrieb als Erfüllungsgehilfe des Marketing

In Anbetracht der drei Grundformen der Zusammenarbeit drängt sich natürlich eine Frage auf: Welche Form der Aufgabenteilung ist am besten? Analysiert man den Zusammenhang zwischen Typen der Aufgabenteilung und Erfolgsmaßen, so lässt sich im Hinblick auf drei zentrale Erfolgsmaße (Markterfolg, Anpassungserfolg und Umsatzrendite) keine überlegene Aufgabenverteilung identifizieren. Innerhalb jeder Aufgabenkonstellation gibt es Unternehmen, die das Schnittstellenmanagement professioneller betreiben und Unternehmen, die das Schnittstellenmanagement weniger professionell betreiben.

Erfolgreiche Marktbearbeitung ist also nicht von der Form der Aufgabenteilung abhängig, sondern davon, wie man die typspezifischen Schnittstellen ausgestaltet. Deshalb werden wir im weiteren Verlauf dieses Management Know-how Papiers Instrumente für ein erfolgreiches Schnittstellenmanagement identifizieren. In einem ersten Schritt werden wir uns jedoch erst einmal ansehen, wie die befragten Marketing- und Vertriebsabteilungen sich gegenseitig beurteilen.

3 Der kulturelle Graben zwischen Marketing und Vertrieb – ein Vergleich von Selbstbild und Fremdbild beider Bereiche

Unsere Befragung zeigt deutlich: In vielen Marketing- und Vertriebsbereichen bestehen Vorbehalte gegeneinander. Wir haben Marketing- und Vertriebsmanager gebeten, jeweils die eigene und die andere Abteilung hinsichtlich dreier Gruppen von Kompetenzen zu bewerten:

- ihres Marktwissens (Wissen über Kunden, Wettbewerber und Produkte),
- ihrer Fähigkeiten (analytische Fähigkeiten, Methodenkompetenz, kommunikative Fähigkeiten und Verhandlungsgeschick) und
- der Bereitstellung von Informationen (Bereitschaft, Zuverlässigkeit, Bedürfniserfüllung und Relevanz).

In den Abbildungen 7 und 8 wird die Selbstwahrnehmung der beiden Bereiche im Vergleich mit der Wahrnehmung der jeweils anderen Abteilung dargestellt. Die beiden Abbildungen lassen im Hinblick auf drei Aspekte interessante Rückschlüsse zu.

- Die Höhen und Tiefen im **Verlauf des Selbst- und des Fremdbildes** zeigen klar, dass sich die beiden Bereiche bezüglich ihrer Stärken und Schwächen grundsätzlich ähnlich einschätzen. Auffällige Abweichungen der Profilverläufe gibt es kaum.
- Wo die Stärken und Schwächen liegen, zeigen die **Kompetenzniveaus**: Der Vertrieb zeichnet sich, wie Abbildung 8 zeigt, durch eine hohe Kundenkenntnis, stark ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten und Verhandlungsgeschick aus. Demgegenüber fehlt dem Marketing eine genaue Kundenkenntnis. Die Stärken des Marketing werden im Bereich der analytischen und der methodischen Fähigkeiten gesehen. Deutlich ist erkennbar, dass sowohl Marketing als auch Vertrieb sehr unzufrieden mit der Bereitstellung von Informationen durch den jeweils anderen Bereich sind. Dies ist ein klares Indiz für Schnittstellenprobleme.
- Bezüglich der **Diskrepanzen der Kompetenzniveaus** überrascht kaum, dass die Selbsteinschätzung der beiden Bereiche nahezu ausnahmslos besser ausfällt als die Fremdeinschätzung durch den jeweils anderen Bereich. Auffällig ist allerdings, dass Selbstbild und Fremdbild im Marketing viel weiter auseinanderklaffen als im Vertrieb.

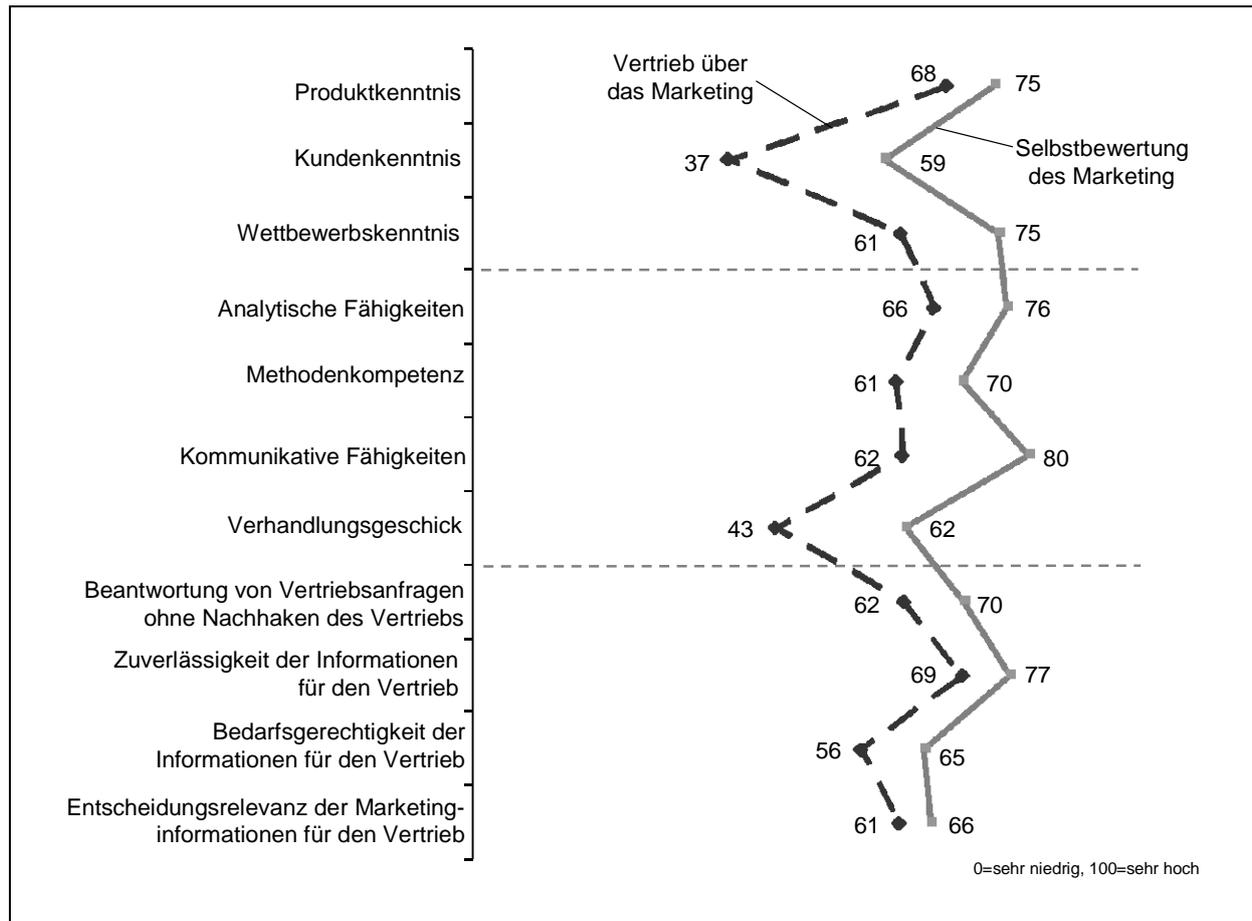


Abbildung 7: Marketing – Fremdbild vs. Selbstbild

Dies lässt zwei verschiedene Deutungen zu:

- Eine Interpretationsmöglichkeit ist, dass Anspruch und Wirklichkeit der Marketingmitarbeiter weit auseinanderklaffen, viel weiter jedenfalls, als bei den Vertriebsmitarbeitern. Mit anderen Worten: Der Vertrieb kann sich selbst und seine Grenzen gut einschätzen, das Marketing überschätzt sich.
- Eine andere Interpretationsmöglichkeit ist, dass die Aussagen der Vertriebsmanager über das Marketing von grundsätzlichen Zweifeln überschattet werden, was der Sinn und Zweck vieler Marketingaktivitäten sein sollte.

Welcher Interpretation man auch immer zuneigt: Beide Möglichkeiten bedeuten eine alles andere als günstige Ausgangsposition für eine produktive Zusammenarbeit zwischen beiden Bereichen. Im nächsten Kapitel gehen wir daher der Frage nach, wie es um die Zusammenarbeit tatsächlich bestellt ist.

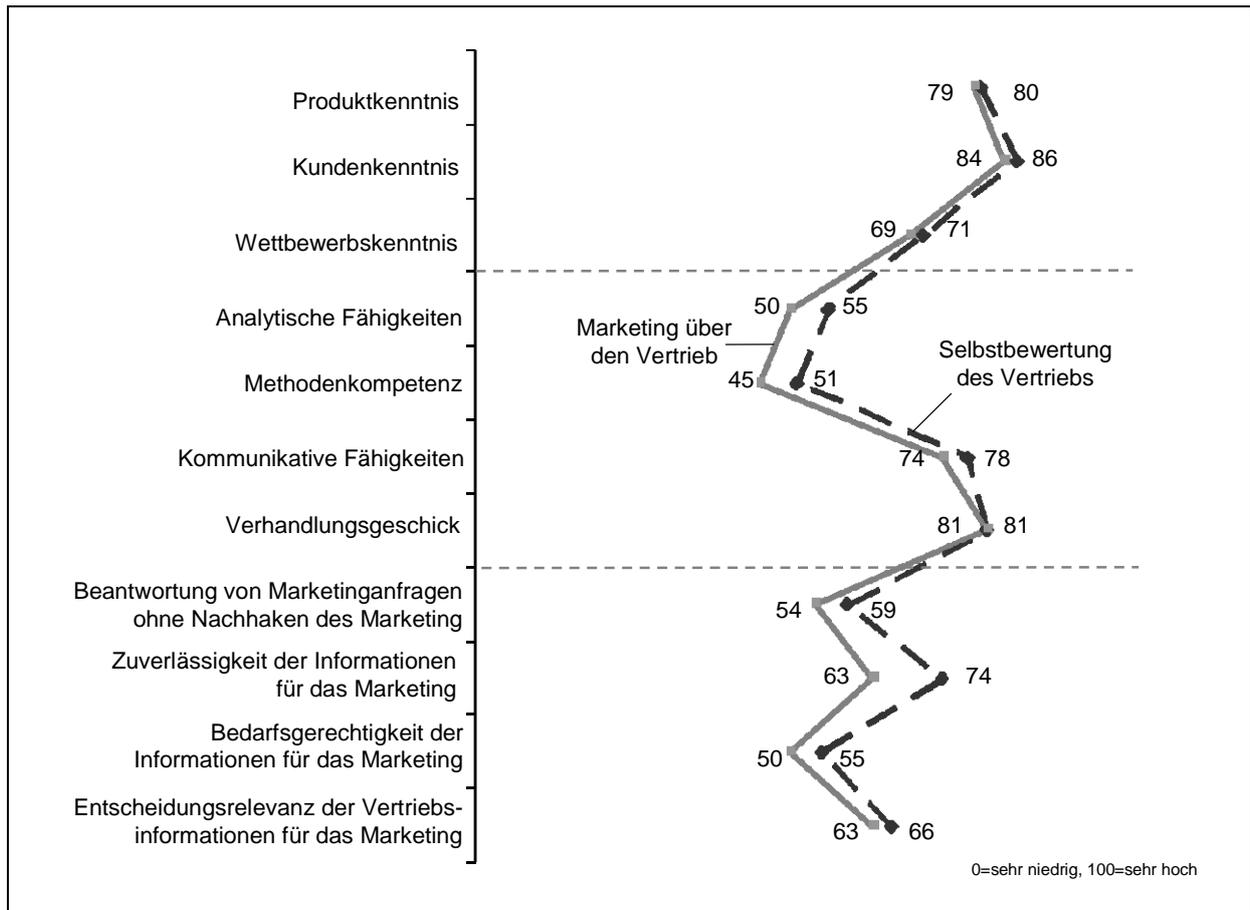


Abbildung 8: Vertrieb – Fremdbild vs. Selbstbild

4 Kooperationsqualität und Koordinationseffizienz – zwei Facetten erfolgreicher Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb

Wenn wir den Erfolg der Zusammenarbeit zwischen Marketing- und Vertriebsabteilungen bewerten, achten wir grundsätzlich auf zwei Facetten des Erfolgs:

- **Kooperationsqualität**, d.h. die Qualität der Zusammenarbeit bezogen auf die Ergebnisse der Zusammenarbeit. Wenn die Kooperationsqualität zwischen Marketing und Vertrieb hoch ist, verläuft die Marktbearbeitung aufeinander abgestimmt und integriert. Das Unternehmen tritt den Kunden gegenüber einheitlich auf, und die Zusammenarbeit zwischen beiden Bereichen ist von Vertrauen geprägt.
- **Koordinationseffizienz**, d.h. die Qualität der Zusammenarbeit bezogen auf den Prozess der Zusammenarbeit. Ist die Koordinationseffizienz zwischen Marketing und Vertrieb hoch, stehen der Zeitaufwand (und auch die Kosten) für die Abstimmung zwischen Marketing und Vertrieb in einem sinnvollen Verhältnis zum erreichten Ergebnis.

Nicht in allen Unternehmen sind beide Facetten gleich hoch ausgeprägt. Insgesamt lassen sich vier Typen des Abstimmungserfolgs zwischen Marketing- und Vertriebseinheiten unterscheiden (vgl. Abbildung 9).

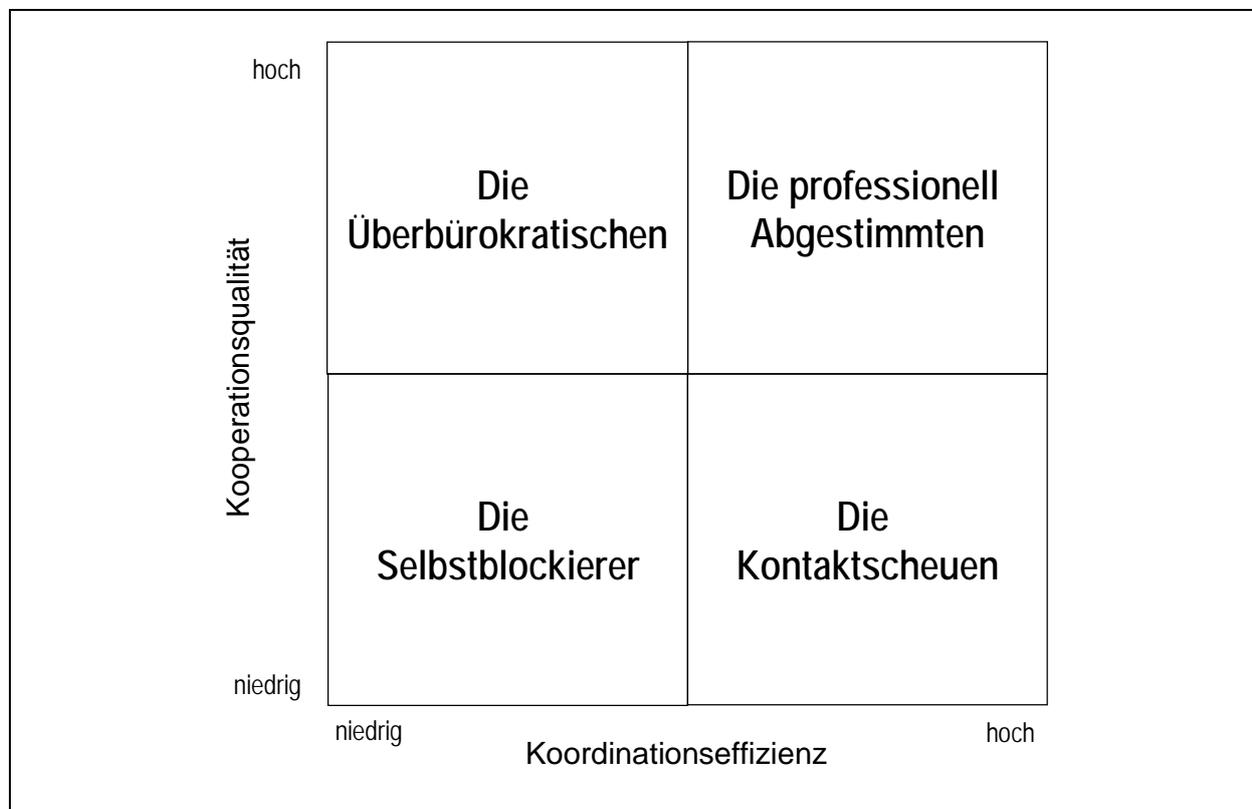


Abbildung 9: Typen des Abstimmungserfolgs zwischen Marketing und Vertrieb

- „**Professionell abgestimmte**“ Marketing- und Vertriebsbereiche sind solche Abteilungen, bei denen sowohl die Kooperationsqualität als auch die Koordinationseffizienz hoch ausgeprägt ist.
- Von „**Überbürokratischen**“ sprechen wir im Hinblick auf Marketing- und Vertriebsbereiche, bei denen zwar eine vergleichsweise hohe Kooperationsqualität vorliegt, es aber gleichzeitig an Koordinationseffizienz fehlt. Inhaltlich reibungslose Zusammenarbeit wird durch ein Übermaß an Abstimmungsaktivitäten herbeigeführt. In marktbezogenen Abteilungen dieses Typs lassen sich häufig stark formalisierte Entscheidungsprozesse sowie eine ausgeprägte Kultur von abteilungsübergreifenden Meetings beobachten. Unerwünschte Nebenwirkung ist dann natürlich eine Bindung wertvoller Ressourcen für langwierige „interne“ Prozesse – Zeit, die dann zum Beispiel für den Kundenkontakt fehlt.
- Anders ist die Situation in „**kontaktscheuen**“ Marketing- und Vertriebsbereichen. Hier beschränken die beiden marktbezogenen Bereiche ihre Zusammenarbeit auf ein Minimum. So ist die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb zwar qualitativ schlecht, der Abstimmungsaufwand aber auch dementsprechend gering. Letztlich arbeiten die beiden Bereiche hier vorwiegend nebeneinander.
- Außerordentlich schwierig ist die Situation bei den „**Selbstblockierern**“. Hier ist die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb sowohl bezogen auf Kooperationsqualität als auch bezogen auf Koordinationseffizienz problematisch. Trotz ausgeprägter Abstimmungsaktivitäten arbeiten die entsprechenden Abteilungen nicht produktiv zusammen, bisweilen sogar eher gegeneinander.

Gibt es Branchen, in denen die Marketing- und Vertriebsbereiche bereits heute fast ausschließlich vorbildlich miteinander kooperieren? Liegt die Zusammenarbeit der beiden Bereiche in manchen Branchen grundsätzlich im Argen? Um diese Fragen zu beantworten, haben wir jedes Unternehmen in unserem Datensatz aufgrund der Angaben zur Zusammenarbeit zwischen beiden Bereichen der passenden Gruppe des Abstimmungserfolgs zugeordnet. Abbildung 10 zeigt die Ergebnisse der anschließenden branchenspezifischen Auswertung. Die Zahlen addieren sich in jeder Zeile zu 100%, geben also die relative Häufigkeit der Erfolgstypen pro Branche an. Ganz offenkundig ist: **Erfolgreiche Zusammenarbeit ist in**

allen Branchen möglich. Deutlich wird aber auch: In jeder Branche stellen Unternehmen mit Marketing- und Vertriebsbereichen vom Typ der Selbstblockierer die größte Gruppe!

Typen des Abstimmungserfolgs	Die professionell Abgestimmten	Die Überbürokratischen	Die Kontaktscheuen	Die Selbstblockierer
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	23%	25%	5%	47%
Konsumgüter	36%	16%	7%	41%
Maschinenbau	10%	20%	3%	67%
Automobilindustrie	16%	10%	16%	58%
Chemische Industrie	15%	17%	23%	45%
Energieversorger	10%	33%	13%	44%

Abbildung 10: Typen des Abstimmungserfolgs nach Branchen

Angesichts dieser Ergebnisse drängt sich die Frage auf, inwieweit sich eine erfolgreiche Kooperation zwischen Marketing und Vertrieb auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Um diese Frage zu beantworten, haben wir verglichen, ob sich die verschiedenen Gruppen des Abstimmungserfolgs bezogen auf die **Umsatzrendite** (Return on Sales) unterscheiden. Die Ergebnisse (vgl. Abbildung 11) zeigen deutlich: Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten, bei denen in Marketing und Vertrieb sowohl die Kooperationsqualität als auch die Koordinationseffizienz hoch ist, haben mit 8% eine deutlich höhere durchschnittliche Umsatzrendite als die anderen Unternehmen. Schlusslicht sind Unternehmen, deren Marketing- und Vertriebseinheiten sich selbst blockieren.

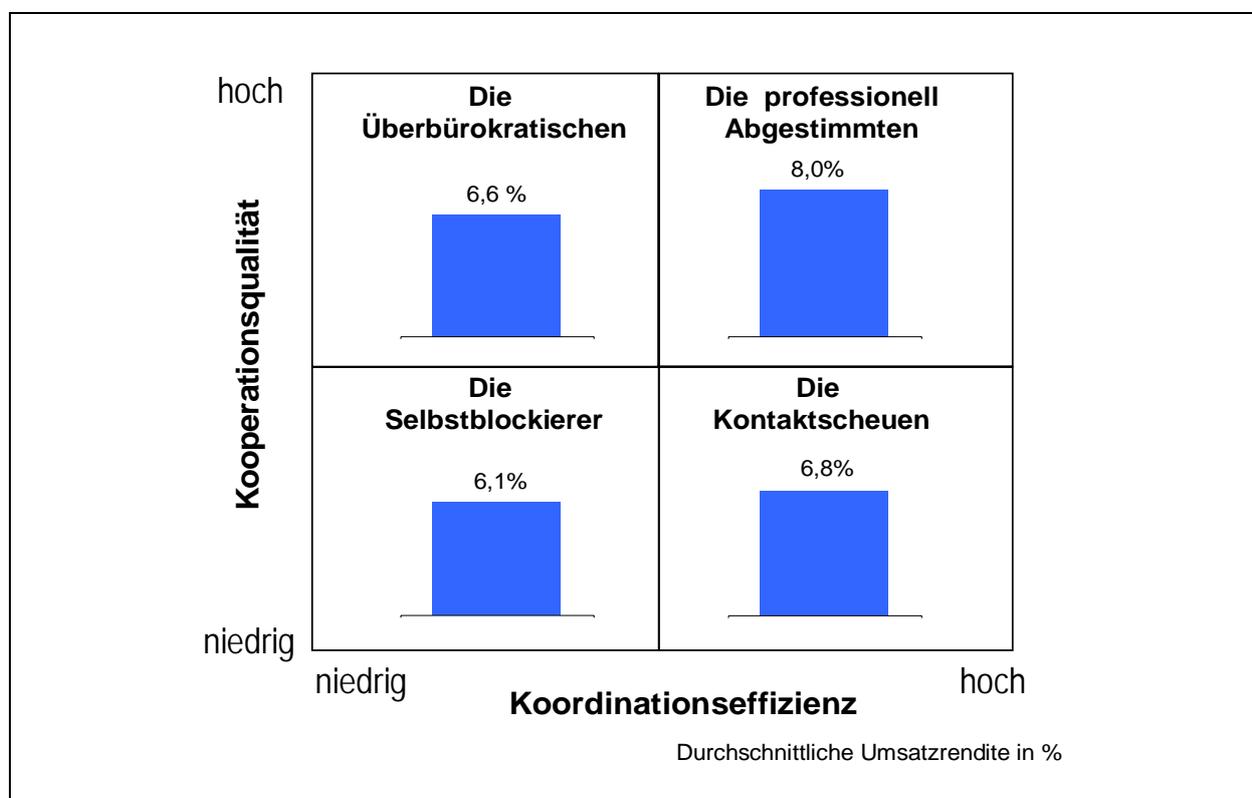


Abbildung 11: Qualität der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb und Unternehmenserfolg

Es besteht kein Zweifel: Die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den beiden Bereichen ist ein wichtiger Stellhebel für eine erfolgreiche Marktbearbeitung. Wie kann eine erfolgreiche Zusammenarbeit sichergestellt werden? Im folgenden Kapitel werden die Lehren aus der am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung durchgeführten Untersuchung gezogen: Was machen die Unternehmen anders, in denen Marketing und Vertrieb bereits heute produktiv und effizient zusammenarbeiten?

5 Lernen von den erfolgreichen Unternehmen – 15 Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb

Das letzte Kapitel hat gezeigt: In vielen Unternehmen steht es schlecht um die Abstimmung zwischen Marketing und Vertrieb – mit deutlich negativen Konsequenzen für den Unternehmenserfolg. Wir sind daher der Frage nachgegangen, was die Erfolgsfaktoren für eine produktive und effiziente Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb sind.

Hierzu haben wir die Aktivitäten an der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb in professionell abgestimmten Marketing- und Vertriebsbereichen mit dem Schnittstellenmanagement in den „ausgiebig streitenden“ Marketing- und Vertriebsbereichen verglichen. Gestützt auf diese Vergleiche lassen sich 15 Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Management der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb ableiten.

Die Erfolgsfaktoren lassen sich vier Kategorien zuordnen:

- dem „Mindset“,
- den handelnden Personen,
- der Informationshandhabung sowie
- dem organisatorischen Rahmen.

5.1 Erfolgsfaktoren im Bereich des „Mindsets“

Erfolgsfaktor 1: Streben Sie keine perfekte Harmonie zwischen Marketing und Vertrieb an. Pflegen Sie stattdessen eine Kultur des produktiven inhaltlichen Konflikts. Achten Sie aber darauf, dass die inhaltlichen Konflikte nicht ins Persönliche eskalieren.

Häufig ist zu hören, dass man Harmonie zwischen Marketing und Vertrieb herstellen müsse, um erfolgreich am Markt zu agieren. Es wird gefordert, dass beide Abteilungen so zusammenarbeiten sollten, dass möglichst gar keine Konflikte entstehen. Unsere Studien zeigen jedoch, dass zuviel Harmonie auch schaden kann. Konkret: Nicht alle Konflikte sind negativ zu sehen.

Entscheidungsqualität kann durch „**produktive Konflikte**“ durchaus erhöht werden. Ein gutes Beispiel ist hier das Preismanagement, wo ein gesundes Konfliktmaß zwischen

Marketing und Vertrieb vor zu starker Nachgiebigkeit an der Preisfront bewahren kann. Es zeigt sich auch immer wieder, dass unbequeme Wahrheiten über Veränderungen der Marktgegebenheiten gerade in solchen Umgebungen untergehen, in denen man sich konstant gegenseitig bestätigt.

Entscheidend ist aber, dass die Konflikte stets auf einer inhaltlich-sachlichen Ebene bleiben und nicht auf die Macht- und Beziehungsebene überschwapen. Das ist nicht immer einfach. Es ist eine entscheidende Führungsaufgabe, in solchen Situationen sicherzustellen, dass bei Entscheidungen auch „das Gesicht“ der Personen gewahrt bleibt, deren Position nicht zum Zuge kommt. So sollten z.B. in der Diskussion bestimmte Positionen nach Möglichkeit nicht mit einzelnen Personen gleichgesetzt werden, sondern losgelöst vom Vorschlagenden besprochen werden. Wird eine inhaltliche Niederlage erst einmal als eine persönliche Niederlage empfunden, so ist die dadurch geschaffene Unruhe häufig nur schwierig aus der Welt zu schaffen.

Erfolgsfaktor 2: Legen Sie die Rollen und den inhaltlichen Konflikt von Marketing und Vertrieb so an, dass das Marketing das Geschäft unter produktbezogenen und der Vertrieb unter kundenbezogenen Gesichtspunkten optimiert.

Unsere Studien zeigen, dass die erfolgreichsten Unternehmen solche sind, deren Entscheidungen aus einem produktiven Konflikt zwischen produktbezogener Optimierung und kundenbezogener Optimierung hervorgehen. Die Leitidee ist das auch in demokratischen Systemen verankerte Prinzip von „**checks and balance**“. Es gibt keine ultimativ höchste Instanz mit alleiniger Richtlinienkompetenz. Um eine solche Konstellation herzustellen, bietet es sich an, dass das Marketing das Geschäft unter produktbezogenen und der Vertrieb unter kundenbezogenen Gesichtspunkten optimiert.

Um nicht missverstanden zu werden: Es geht hier um eine Rollenaufteilung, nicht um Fähigkeiten. Wir werden später noch zeigen, dass Fähigkeitsunterschiede zwischen Marketing und Vertrieb schädlich sind. Die Idealkonstellation ist in unseren Augen die, dass z.B. ein Marketingleiter auch den Job des Vertriebsleiters ausüben könnte und umgekehrt. Nicht Fähigkeitsunterschiede sollten also der Grund für Aufgabenteilung zwischen Marketing und Vertrieb sein, sondern eine **bewusst angelegte Grundspannung** im Interesse des Gesamtwohls des Unternehmens.

Erfolgsfaktor 3: Vermeiden Sie eine Dominanz produkt- und technikorientierten Denkens. Stellen Sie sowohl in Marketing und Vertrieb ein hohes Maß an Marktorientierung sicher.

Wie bereits in unseren Ausführungen zum Erfolgsfaktor 1 dargelegt: Inhaltliche Konflikte nicht zu persönlichen Grabenkämpfen entarten zu lassen, ist eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, aber immer auch eine Gratwanderung. Solche Grabenkämpfe neigen immer dann zu entstehen, wenn Marketing und Vertrieb einen ausgesprochenen Binnenfokus haben. Ein solcher Binnenfokus äußert sich oft in einer Dominanz produkt- und technikorientierten Denkens. Ganz anders verhält es sich in Unternehmen, die sowohl im Marketing als auch im Vertrieb ein hohes Maß an Marktorientierung haben. Dort orientieren sich die internen Spieler an einem **gemeinsamen Ziel** (dem Kunden) bzw. einem gemeinsamen „Gegner“ (dem Wettbewerber). Wissenschaftliche Arbeiten zeigen immer wieder, dass eine solche Außenorientierung Konflikte in einem Unternehmen entspannen kann. Energien werden nach außen gerichtet und nicht für interne Konflikte ver(sch)wendet.

5.2 Erfolgsfaktoren im Bereich der handelnden Personen

Erfolgsfaktor 4: Stellen Sie sicher, dass die Kenntnisse von Marketing und Vertrieb nicht auseinander klaffen, insbesondere im Hinblick auf Produkte und Märkte.

Unsere Daten zeigen, dass solche Marketing- und Vertriebsbereiche besonders gut zusammenarbeiten, deren Kenntnisse über den Markt und über die Produkte nicht auseinanderklaffen. Das hat mindestens drei Gründe.

Erstens führen Wissensunterschiede häufig zu einem gesteigerten Überlegenheitsgefühl in dem Bereich, der einen deutlichen Wissensvorsprung hat. Ein solches Statusdenken trägt dann schnell dazu bei, dass persönliche Konflikte entstehen, die einer produktiven Zusammenarbeit - wie bereits ausgeführt - sehr im Wege stehen können.

Zweitens sind produktive Konflikte immer Konflikte zwischen Vorschlägen, die aus ihrer jeweiligen Perspektive „richtig“ sind. Die gemeinsame Linie kann dann das „Beste beider Welten“ repräsentieren. Wenn aber eine Seite keine Ahnung von dem Punkt hat, über den

diskutiert wird, besteht das Risiko, dass sie zu schlichtweg falschen Schlüssen kommt. Jede Kompromisslinie kann dann nur eine Verschlechterung der inhaltlichen Qualität bedeuten.

Drittens zeigt sich immer wieder, dass ein gleicher Wissensstand in beiden Bereichen Entscheidungsprozesse erheblich beschleunigen kann. Es vergeht weniger Zeit für „interne Aufklärung“ und das Risiko für unproduktive Missverständnisse kann verringert werden.

Erfolgsfaktor 5: Achten Sie beim Recruitment nicht nur im Vertrieb, sondern auch im Marketing auf ausgeprägte soziale Fähigkeiten (z.B. Kommunikationsfähigkeiten, Extrovertiertheit, Fähigkeit, sich in Andere hineinzusetzen).

Wie bereits mehrmals hervorgehoben, sind persönliche Konflikte zwischen Marketing- und Vertriebsmitarbeitern Gift für eine produktive Zusammenarbeit. Es ist wichtig, dass zwischen den Mitarbeitern aus beiden Bereichen „die Chemie“ stimmt.

Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen deshalb auch deutlich: In professionell abgestimmten Marketing- und Vertriebsbereichen haben die Mitarbeiter durch die Bank weg eine weitaus stärkere Sozialkompetenz als die Mitarbeiter bei den sich selbst blockierenden Marketing- und Vertriebsbereichen. Abbildung 12 zeigt deutliche Unterschiede bezogen auf ihre kommunikativen Fähigkeiten, ihr Verhandlungsgeschick, ihr Einfühlungsvermögen, ihre Teamfähigkeit und ihre Konfliktfähigkeit.

Im Vertrieb sind soziale Fähigkeiten der Mitarbeiter oft selbstverständlich, da im Kundenkontakt unabdingbar. Bei Marketingmitarbeitern kann es jedoch vorkommen, dass geringe soziale Fähigkeiten zuweilen für hohe analytische Fähigkeiten in Kauf genommen werden. Dies kann sich jedoch mittelfristig als Hypothek im internen Kundenkontakt zwischen Marketing und Vertrieb erweisen. Um die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb zu verbessern, sollten daher mangelnde soziale Fähigkeiten auch im Marketing-Recruitment als „K.O.-Kriterium“ behandelt werden.



Abbildung 12: Die Bedeutung sozialer Fähigkeiten für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Erfolgsfaktor 6: Sorgen Sie dafür, dass Mitarbeiter in Marketing und Sales „die andere Seite des Zauns“ kennen. Fördern Sie funktionsübergreifende Karrierepfade.

Abstimmungsprobleme zwischen Marketing und Vertrieb sind oft auch einfach darin begründet, dass die eine Seite die andere Seite gar nicht kennt, z.B. wenn bestimmte Anfragen aufgrund technischer Prozessdetails nur unter großen Schwierigkeiten durchzuführen sind.

Unsere Daten zeigen, dass gerade in professionell abgestimmten Marketing- und Vertriebsbereichen hier ein einfaches Prinzip Abhilfe schafft: funktionsübergreifende Karrierepfade (vgl. Abbildung 13). Vor allem im Marketing ist Vertriebserfahrung ein wichtiges Einstellungskriterium und wird zusätzlich durch Job-Rotation-Maßnahmen gefördert. Was auch sonst immer häufiger zu beobachten ist, hier wird es wieder deutlich: Schornsteinkarrieren sind ein Auslaufmodell. Marketingmanager ohne Vertriebserfahrung

sind ein „Unding“. Nur, wer selbst Kunden und ihre Bedürfnisse und Wünsche kennen gelernt hat, kann effektiv Marketingentscheidungen treffen.

Unser Eindruck ist, dass auf der Leitungsebene von Marketing und Vertrieb durch solche funktionsübergreifenden Karrierepfade eine neue Managergeneration heranwächst. Die Vertriebsleiter haben Marketingerfahrung, und die Marketingleiter haben Vertriebserfahrung. Dadurch nähert sich auch das gegenseitige Rollenverständnis an: Das Rollenverständnis des Vertriebsleiters wandelt sich vom „Chef-Verkäufer“ zum „System-Manager“, das des Marketingleiters vom „Change-Agent“ zum Unterstützer und Sparringspartner des Vertriebs.



Abbildung 13: Die Bedeutung funktionsübergreifender Karrierepfade für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

5.3 Erfolgsfaktoren im Bereich der Informationshandhabung

Erfolgsfaktor 7: Sorgen Sie dafür, dass Memos und Emails die mündliche Kommunikation nicht in den Hintergrund drängen.

War zwischen Marketing- und Vertriebsbereichen früher eine regelrechte Memokultur (z.B. Berichte von Kundenbesuch im Rundlauf) zu beobachten, hat heute der Siegeszug der Email

in vielen Marketing- und Vertriebsabteilungen zur Informationsexplosion geführt. Die Konsequenz: Die Informationsflut im Outlook-Briefkasten erschwert vielerorts eine sinnvolle Selektion wichtiger Informationen.

Hinzu kommt ein weiteres Phänomen, das wir als „**cc-Manie**“ bezeichnen: Es ist einfacher als je zuvor, Kolleginnen und Kollegen auch an eigentlich banalen Mailwechseln zu beteiligen. Dabei sind es oft drei Gründe, warum Kollegen ins „cc:“ gesetzt werden: Selbstdarstellung, Selbstabsicherung und Selbstrechtfertigung. Verantwortung lässt sich per cc. leicht abschieben, nach dem Motto: „Das habe ich Ihnen doch zugemailt“. Kommunikation wird so nicht nur umständlicher, das Konfliktpotenzial wird auch deutlich gesteigert.

Es ist müßig, die Vorteile mündlicher Kommunikation herauszustellen. Der Detaillierungsgrad der Information ist höher, das Gegenüber kann sofort reagieren und das Risiko von Missverständnissen durch non-verbale Kommunikation ist geringer. Mimik, Gestik und Tonfall als Instrument, z.B. zur Relativierung von Kritik, lassen sich häufig nicht ersetzen.

Es überrascht daher nicht, dass Unternehmen, die erfolgreich eine Sanierung bewältigt haben, sich von weniger erfolgreichen Sanierungsfällen vor allem durch die stärkere **Betonung mündlicher Kommunikation** im Unternehmen unterscheiden (Homburg/Demmler 1994). Diese Vorteile der mündlichen Kommunikation zeigen sich auch deutlich in den von uns befragten Marketing- und Vertriebsbereichen. Dort, wo viel miteinander gesprochen wird, sei es telefonisch oder in Meetings, klappt die Zusammenarbeit deutlich besser.

Erfolgsfaktor 8: Lassen Sie nicht zu, dass (unterschiedliche) IT-Systeme eine Trennlinie zwischen Marketing und Vertrieb ziehen.

Trotz vieler CRM-Bemühungen beobachten wir in vielen Marketing- und Vertriebsbereichen, dass Kundeninformationen noch immer nicht zentral gesammelt werden, sondern über verschiedene Datenbanken verstreut sind (z.B. im Beschwerdemanagement, im Kundendienst und beim Außendienst). Die Folge: Eine geringe Schlagkraft, wenn es „drauf ankommt“, z.B., wenn schnelle Marketingaktionen durchgeführt werden sollen.

Darüber hinaus wird eine periodengerechte Ermittlung des Produkterfolgs durch den exzessiven Einsatz von Gutschriften und Naturalrabatten erschwert. Noch schwieriger wird

es, wenn Gutschriften nicht artikelnummerngenau verbucht werden oder Naturalrabatte in Form von Verbrauchsmaterialien nicht den (Gebrauchs)-Gütern zugeordnet werden, für die sie einen Preisnachlass darstellen. Wenn Marketing und Vertrieb sich hier nicht auf Spielregeln einigen, wird die Periodenerfolgsermittlung immer wieder in endlose Diskussionen über das „wahre Bild“ ausarten.

In professionell abgestimmten Marketing- und Vertriebsbereichen sind die IT-Systeme sinnvoll vernetzt. Das heißt zum Einen, dass eine gezielte Weiterleitung wichtiger Informationen einfach möglich ist, zum Anderen, dass die IT-Systeme eine Informationsaufbereitung ermöglichen, die dem jeweils anderen Bereich eine gezielte Nutzung der Informationen erlaubt (vgl. Abbildung 14).

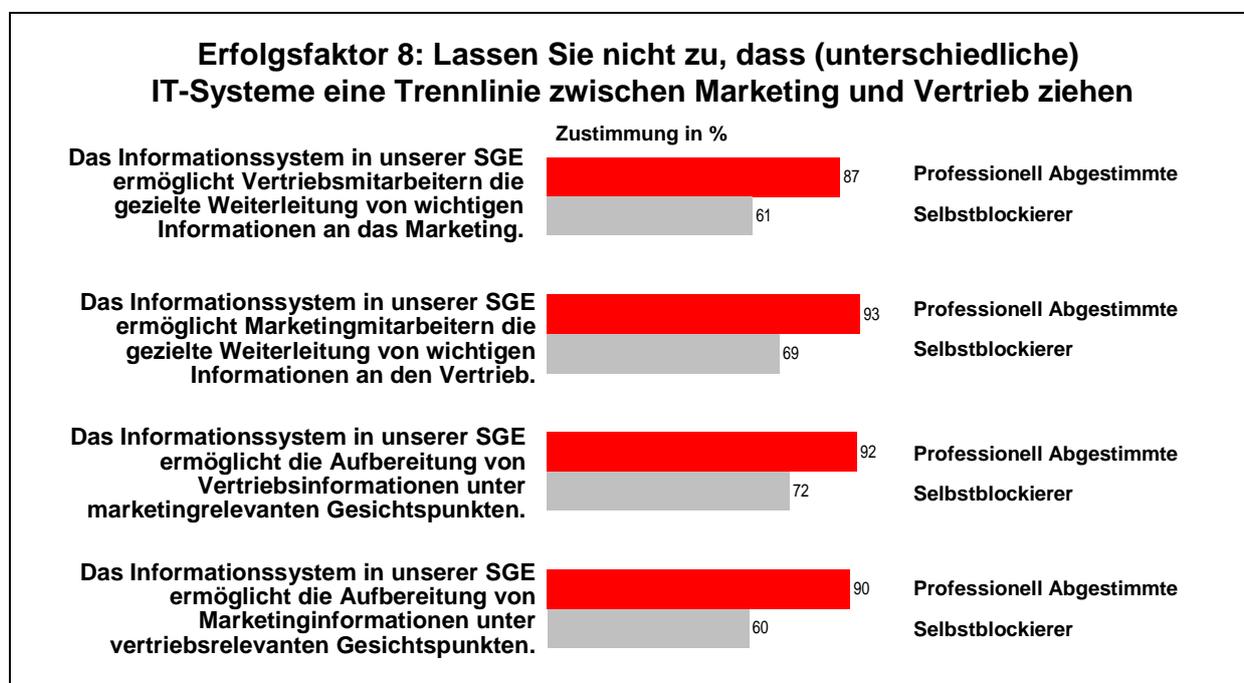


Abbildung 14: Die Bedeutung integrierter IT-Systeme für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Konkret heißt das für die Ausgestaltung der IT-Systeme:

- Die IT-Landschaften sollten integriert werden, d.h. die Systemvielfalt sollte eingedämmt werden, und elektronische Schnittstellen sollten durch Middleware überbrückt werden.
- Die Intranets von Marketing und Vertrieb sollten füreinander frei geschaltet werden. Marketing- und Vertriebsmitarbeiter sollten Zugriff auf dieselben IT-Sichten haben.
- Mitarbeiter aus beiden Bereichen sollten an der Entwicklung standardisierter Reports beteiligt werden.

Erfolgsfaktor 9: Eliminieren Sie „Blindleistungen“ und Informationsüberflutung. Lassen Sie Marketing und Vertrieb der anderen Seite genau die Informationen liefern, die auch benötigt werden.

Gerade in Bezug auf Informationssysteme beobachten wir in Unternehmen häufig, dass zahlreiche „**Blindleistungen**“ erbracht werden. Häufig existieren einmal beschlossene Auswertungen immer weiter, ohne dass Sinn und Zweck der Auswertung hinterfragt werden. Häufige Ursache: Der entsprechende Report ist auf Initiative einer Person installiert worden, diese Person hat ihre Position oder das Unternehmen aber schon lange verlassen.

Dies führt dazu, dass Entscheider in Marketing und Vertrieb regelmäßig mit einer Flut an überflüssigen Informationen versorgt werden. Das Zuviel an Informationen erzeugt jedoch eher Frust und verhindert eine systematische Nutzung wichtiger Informationen aus dem jeweils anderen Bereich. Wir wollen an dieser Stelle nicht das Hohelied amerikanischer Gesetzgebung singen. Ein Punkt erscheint uns jedoch bedenkenswert. In vielen amerikanischen Bundesstaaten enthalten Gesetze einen so genannten „**Sonnenuntergangsparagraphen**“. Im Gesetz ist bereits geregelt, wann es seine Gültigkeit verliert. Wie wäre es, ein solches „Verfallsdatum“ auch für Reports zu etablieren?

So kann unter Umständen das Verhalten gestärkt werden, das unsere Daten als Erfolgsfaktor ausweisen: Die *Nutzung* von Informationen aus dem anderen Bereich. Gerade hier unterscheiden sich professionell abgestimmte Marketing- und Vertriebsbereiche deutlich von den Selbstblockierern (vgl. Abbildung 15). Um die Informationsnutzung sicherzustellen, sollte neben einer regelmäßigen Überprüfung regelmäßiger Auswertungen auch die Anzahl der ausgewerteten Kennzahlen auf ein kleines, aussagekräftiges Set reduziert werden, das von Mitarbeitern beider Bereiche definiert wird. Schließlich sollte der vom Empfänger benötigte Detailgrad regelmäßig hinterfragt werden. Ein typisches Beispiel ist hier, dass die Produktion für die Produktionsplanung Absatzprognosen auf der Ebene von Produktplattformen benötigt, das Produktmanagement den Vertrieb aber Prognosen auf der Detailebene von einzelnen Produktvarianten erstellen lässt.

Das Problem liegt also weitestgehend nicht in der Menge der Informationen, die zwischen Marketing und Vertrieb ausgetauscht werden, sondern vielmehr in ihrem praktischen Nutzwert. Daneben ist auch die Frage entscheidend, *wofür* die Informationen genutzt werden. Prinzipiell gibt es zwei Einsatzgebiete für Informationen: die Planung neuer Maßnahmen und

die Kontrolle bereits durchgeführter Maßnahmen. Wir beobachten häufig, dass Informationen erst dann eingesetzt werden, wenn die entsprechende Maßnahme bereits abgeschlossen ist. Jedoch: Im Nachhinein sieht es immer so aus, als hätte man es vorher besser wissen können. Unsere Daten zeigen deshalb auch deutlich: Professionell abgestimmte Marketing- und Vertriebsbereiche zeichnen sich dadurch aus, dass Informationen bereits im Vorfeld von Marktbearbeitungsmaßnahmen und im täglichen Geschäft eingesetzt werden.

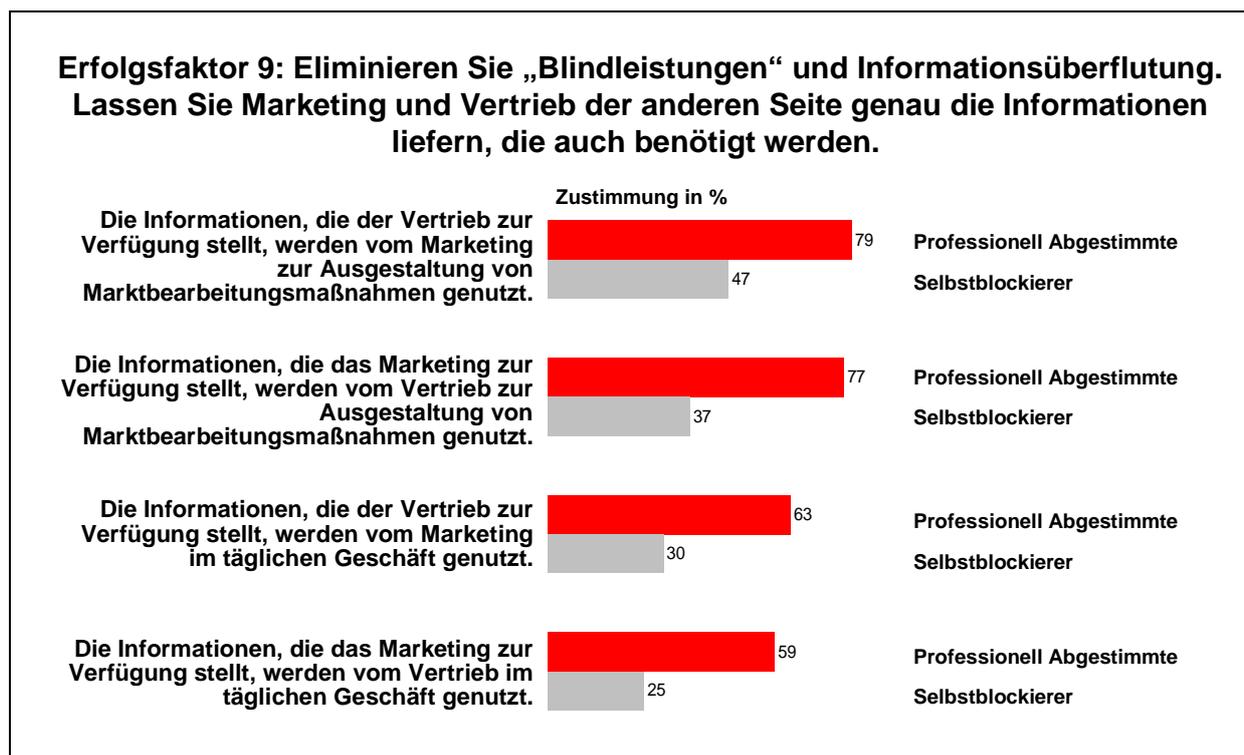


Abbildung 15: Die Bedeutung des Nutzwertes der Informationen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Erfolgsfaktor 10: Unterbinden Sie Informationsmonopole. Behandeln Sie Informationen als Bringschuld. Praktizieren Sie Transparenz.

Die Verbreitung und Nutzung von Informationen spielen, wie zuvor gesehen, eine wichtige Rolle bezogen auf den Unterschied zwischen professionell abgestimmten und sich selbst blockierenden Marketing- und Vertriebsbereichen. Der wichtigste Unterschied liegt jedoch in der Bereitschaft, auf Informationsanfragen „außer der Reihe“, d.h. außerhalb der etablierten Auswertungen und Reports, einzugehen.

Unsere Daten zeigen deutlich, dass diese Bereitschaft in professionell abgestimmten Marketing- und Vertriebsbereichen höher ist als in den ausgiebig streitenden Marketing- und Vertriebsbereichen (vgl. Abbildung 16).

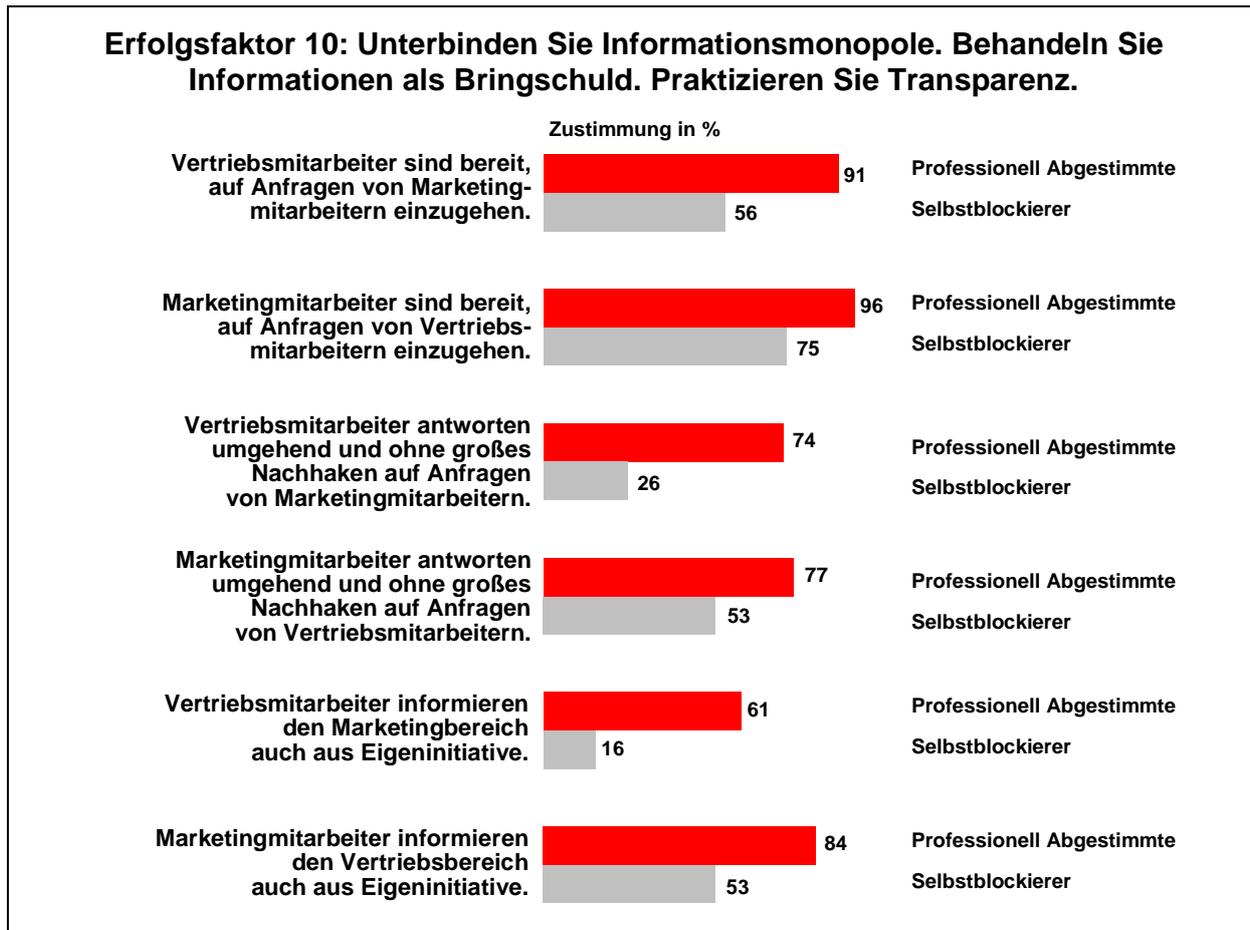


Abbildung 16: Die Bedeutung der Informationsbereitschaft für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Gerade bei Unternehmen, deren Marketing- und Vertriebsbereiche sich eher selbst blockieren, beobachten wir, dass Informationen ein wichtiges Machtinstrument darstellen. Vertriebsmitarbeiter haben hier oft **Angst**, dass ein „gläserner Vertrieb“ sie überflüssig machen könnte. Kundenkenntnis und Kundenvertrauen sind ihre Jobgarantie.

Hinzu kommen enttäuschende Erfahrungen mit der Weitergabe von Erfahrungen. Viele Vertriebsmitarbeiter berichten, dass sie regelmäßig auf Anfrage aus der Zentrale oder aus dem Marketing mit großem Zeitdruck Informationen zusammenstellen und Formulare ausfüllen müssen. In den seltensten Fällen werde dabei erläutert, wozu das Ganze dienen solle, und erfolge hinterher ein Feedback, welchen Nutzen der Aufwand gebracht habe.

Hier muss es ein zentrales Anliegen sein, Vertrauen wiederherzustellen. Zum Beispiel sollte deutlich gemacht werden, dass eine Weitergabe von Kundeninformationen durch den Vertrieb noch keinesfalls eine Aufgabe der eigenen Machtposition bedeutet, da die persönliche

Kundenkenntnis und das dazugehörige Vertrauensverhältnis dadurch noch nicht preisgegeben werden.

Darüber hinaus kann Vertrauen durch geregelte Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse geschaffen werden. Hierauf gehen wir im Rahmen der Diskussion der folgenden Erfolgsfaktoren ein.

5.4 Erfolgsfaktoren im Bereich der organisatorischen Rahmenbedingungen

Erfolgsfaktor 11: Stellen Sie sicher, dass Marketing und Vertrieb „auf Augenhöhe“ miteinander reden. Sorgen Sie möglichst für eine gleichgewichtige Machtverteilung zwischen Marketing und Vertrieb.

Bestehen deutliche Machtunterschiede zwischen Marketing und Vertrieb, so beobachten wir häufig, dass dies zu Versuchen der benachteiligten Einheit führt, sich Einflussphären zu sichern und ein Gleichgewicht herzustellen. Ein gutes Beispiel ist die im vorigen Punkt angesprochene Hortung von Informationen. Zudem verringern Machtunterschiede die Zahl der in internen Diskussionen berücksichtigten Perspektiven und damit die Ergebnisqualität. Daher zeichnen sich vor allem die professionell abgestimmten Marketing- und Vertriebsbereiche dadurch aus, dass sie sich „auf Augenhöhe“ gegenüberstehen.

Erfolgsfaktor 12: Lassen Sie nicht zu, dass einzelne Bereiche wie „unguided missiles“ agieren. Lassen Sie unklare Prozesse und unklare Verantwortlichkeiten nicht zur Quelle von Konflikten werden.

Wer Tennis-Doppel spielt (oder ansieht), weiß, dass gerade uneingespielte Doppelpartner große Probleme mit genau in die Mitte gespielten Bällen haben. Oft ist unklar, wer für den Ball zuständig ist, und nicht selten behindern sich die Doppelpartner gegenseitig im Bestreben, die Situation zu bereinigen. Wir beobachten immer wieder, dass zwischen Marketing- und Vertriebsbereichen ähnliche „organisatorische Bermuda-Dreiecke“ bestehen. Es fehlen klar definierte organisatorische Verantwortlichkeiten und Abstimmungsprozesse. Unsere Daten zeigen, dass professionell abgestimmte Marketing- und Vertriebsbereiche hier deutlich besser aufgestellt sind als ihre in Grabenkämpfen

verharrenden Counterparts der „Selbstblockierer“. Wichtige Abstimmungsprozesse sind hier klar definiert.

Damit keine Missverständnisse aufkommen: Wenn wir von „klar definierten Prozessen“ sprechen, ist das nicht mit **ISO-Bürokratie** zu verwechseln. Jedoch trägt ein geteiltes, klares Verständnis vom Ablauf zentraler Abstimmungsprozesse viel dazu bei, dass Revierkämpfe nicht auf täglicher Basis neu ausgetragen werden. Zudem helfen sie, klare Rollenmodelle für die Mitarbeiter beider Bereiche zu etablieren. Auch wenn das Thema fast abgedroschen ist: Auch die Tatsache, dass es in den meisten Marketing- und Vertriebsbereichen keine **Stellenbeschreibungen** gibt, trägt zu der oben beschriebenen Verwirrung bei.

Derart klar definierte Abstimmungsprozesse sollten unbedingt für die internationale Zusammenarbeit des Marketing mit allen lokalen Vertriebsorganisationen gelten. Hier muss häufig viel Zeit dafür investiert werden, dass die unterschiedlichen Länder verstehen, dass sie nicht alleine auf der Welt sind. Kurz: „Extrawürste“ sind kritisch zu sehen. Gerade, wenn man am Markt individualisiert auftreten möchte, müssen die internen Abstimmungsprozesse „gut geölten Maschinen“ gleichen.

Erfolgsfaktor 13: Lassen Sie sich von Misserfolgen bei bereichsübergreifender Teamarbeit nicht entmutigen. Betrachten Sie Teams aber auch nicht als Selbstläufer, sondern stellen Sie nötige Projektmanagement-Fähigkeiten und Unterstützung sicher.

Nach der großen Teameuphorie in den 90er Jahren erleben wir heute, dass der Einsatz von Teams in vielen Unternehmen umstritten ist. Sprüche, wie „Team heißt: Toll ein anderer macht's“ zeugen von dem Zynismus, der sich bezogen auf Teamarbeit in einigen Unternehmen breit gemacht hat. Zu dem Frust hat sicherlich auch beigetragen, dass vom Management nicht selten gerade ungelöste Probleme auf Teams abgewälzt wurden und diese so als Mechanismus zur Problemverdrängung entwertet wurden.

Dennoch sollte man sich trotz anfänglicher Fehlschläge und Kinderkrankheiten nicht dazu verleiten lassen, Teams in Bausch und Bogen zu verdammen. Unsere Daten zeigen deutlich: Erfolgreich kooperierende Marketing- und Vertriebsbereiche setzen stark auf bereichsübergreifende Teams. Sie haben es gelernt, mit Teams „umzugehen“ und diese sinnvoll einzusetzen.

Voraussetzung hierfür ist eine hohe organisationale Teamfähigkeit. Es ist z.B. auch ein Zeichen mangelnder interner Projektmanagement-Skills, wenn regelmäßig externe Berater ins Haus geholt werden müssen, um eine interne Teamarbeit zu koordinieren. Auch fehlt vielen Teams bei ihrer Entscheidungsfindung die Verankerung in Top Management Strukturen, so dass die gemeinsam getroffenen Entscheidungen verpuffen.

Ist es gelungen, ein funktionierendes Team in einer teamförderlichen Umgebung zu installieren, trägt ein solches Team wie kaum ein anderes Managementinstrument dazu bei, kulturelle Unterschiede zwischen den Bereichen verschwinden zu lassen. Die entsprechenden Mitarbeiter lernen sich kennen, die soziale Komponente der Zusammenarbeit wird verstärkt. Darüber hinaus werden die gemeinsam getroffenen Entscheidungen in der Regel in beiden Bereichen viel leichter akzeptiert.

Erfolgsfaktor 14: Planen Sie miteinander, nicht nebeneinander.

Gerade bezogen auf den Planungsprozess treten bei den sich selbst blockierenden Marketing- und Vertriebsbereichen deutliche Schwächen zu Tage. Meist planen die beiden Bereiche aneinander vorbei. Ein Problem ist häufig die fehlende Einigung über Annahmen der Planung (z.B. Marktwachstum, Marktgröße, Endkosten für neue Produkte,...), was zu Streitigkeiten bei Abweichungen führt. Auch die Dokumentation und Anpassung dieser Annahmen der Planung, wenn sich die Rahmenbedingungen unvorhergesehen stark verändern, wird häufig vernachlässigt.

Darüber hinaus wird in solchen Marketing- und Vertriebsbereichen oft viel zu viel geplant – der Aufwand bei der Planerstellung steht in keinem Verhältnis zum Nutzen. Schließlich findet in der „Abgabepanik“ vor der „Deadline“ für den Plan oft keine saubere **Konsolidierung** der Pläne mehr statt. Allzu häufig wird dann die Top-down-Vorgabe des Konzerns der Bottom-up-Planung des Vertriebs „übergebügelt“. Verlässt sich dann der andere Bereich auf die Planangaben, sind schnell Fehlallokationen von Ressourcen die Folge.

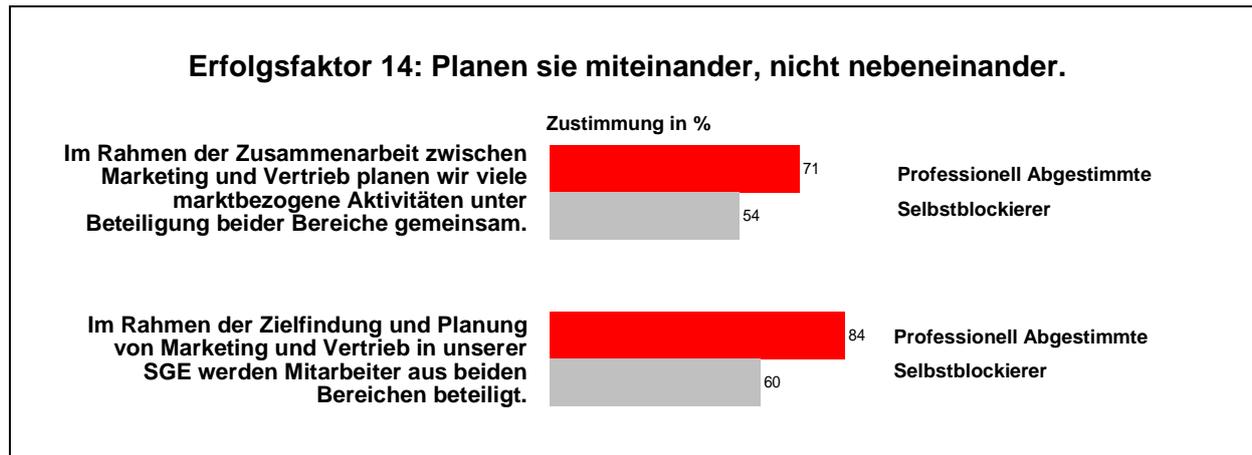


Abbildung 17: Die Bedeutung abgestimmter Planungsprozesse für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

In solchen Situationen gibt es zwei grundsätzliche Handlungsalternativen. Eine Möglichkeit ist ein Konfrontationsmodell, bei dem jeder Bereich individuell plant, und anschließend die Pläne konfrontiert und gemeinsam konsolidiert werden. Alternativ hierzu werden im Kooperationsmodell die Pläne explizit gemeinsam erstellt. Unsere Daten zeigen: Professionell abgestimmte Marketing- und Vertriebsbereiche setzen auf das Kooperationsmodell (vgl. Abbildung 17).

Erfolgsfaktor 15: Messen Sie Marketing und Vertrieb an gemeinsamen Zielen, die sich auch in der Vergütung niederschlagen.

Unsere Daten zeigen, dass professionell abgestimmte Marketing- und Vertriebsbereiche das Vergütungssystem als wichtiges Instrument einsetzen, um eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen beiden Bereichen herbeizuführen (vgl. Abbildung 18).

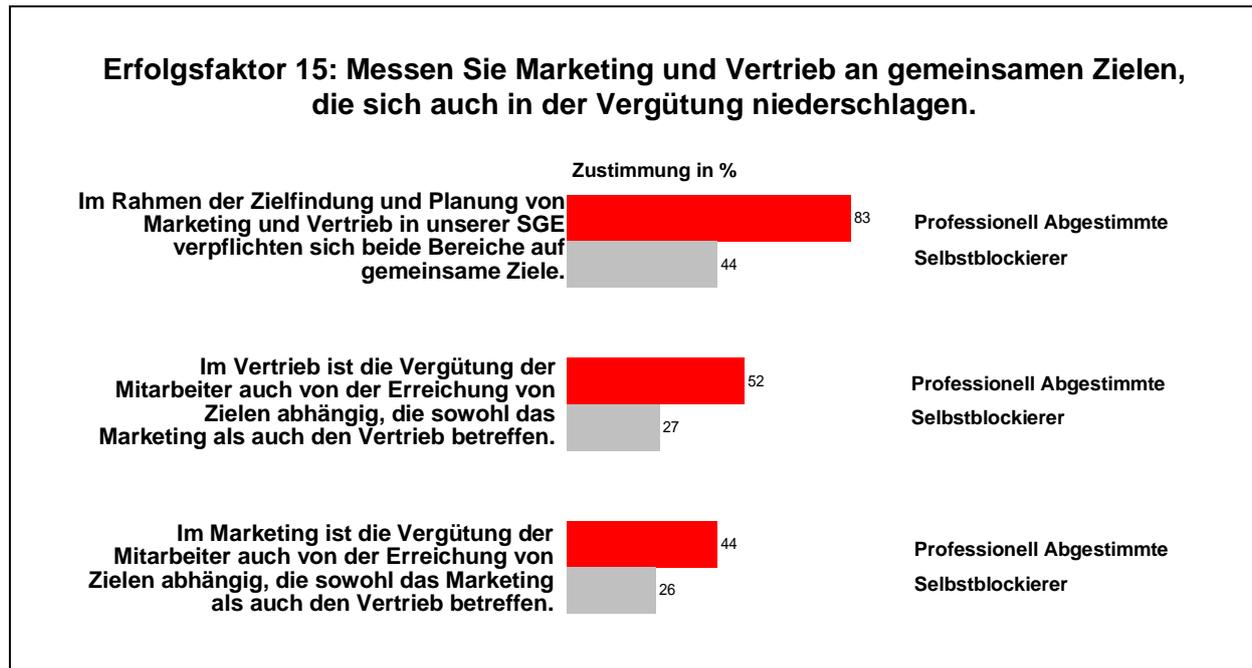


Abbildung 18: Die Bedeutung gemeinsamer Ziele und integrierter Vergütungssysteme für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Insbesondere hängt der variable Anteil der Vergütung bei den professionell abgestimmten Marketing- und Vertriebsbereichen von der Erreichung bereichsübergreifender Ziele ab. In sich selbst blockierenden Marketing- und Vertriebsbereichen ist oft genau das Gegenteil zu beobachten: Gerade von der unterschiedlichen Ausgestaltung des Vergütungssystems gehen viele Probleme aus.

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Vergütung ist längst nicht der einzige Anreiz, den Unternehmen haben, um kooperatives Verhalten zu fördern. Lob und Tadel, Vorbild und allgemeine Signale des Vorgesetzten sind häufig viel effektiver. Wir beobachten oft, dass Unternehmen die Signalwirkung monetärer Anreize im Vergleich zu diesen viel einfacheren und kostengünstigeren Instrumenten überschätzen.

Doch darf nicht vergessen werden, dass die Anreizwirkung, die vom Vergütungssystem ausgeht, nicht allein in der Kraft des Geldes begründet liegt. In ihrer Wirkung oft viel entscheidender sind die Prozesse, die mit einer variablen Vergütung einhergehen, vor allem fruchtbare Diskussionen im Rahmen der Zielvereinbarung. Unsere Daten unterstützen diese Beobachtung, gerade in Bezug auf diesen Aspekt heben sich professionell abgestimmte Marketing- und Vertriebsbereiche besonders deutlich von anderen Marketing- und Vertriebsbereichen ab.

In diesem Zusammenhang stellt sich zudem die Frage, wie solche gemeinsamen Ziele konkret aussehen sollten. Aus unserer Erfahrung spielen hier vier Aspekte eine besonders große Rolle:

- Die Ziele sollten kundenbezogen formuliert werden, d.h. konkret am Erfolg von Geschäftsbeziehungen aufgehängt werden.
- Die Ziele sollten im Hinblick auf die langfristige Profitabilität von Geschäftsbeziehungen formuliert werden (und nicht auf kurzfristige Umsatzziele).
- Die Ziele sollten ehrgeizig, aber realistisch sein. Aus der Motivationsforschung ist bekannt, dass utopische Ziele ebenso wie allzu einfache Ziele eher eine demotivierende Wirkung haben.
- Die Ziele sollten gemeinsam formuliert werden, aber für jeden Bereich bezogen auf die bereichsspezifischen Handlungsparameter heruntergebrochen werden. Der Grund: Die Mitarbeiter müssen überzeugt sein, dass sie zur Zielerreichung überhaupt etwas beitragen können. Ist dies nicht der Fall – oder besteht zumindest ein gegenteiliger Eindruck –, ist leicht Frustration die Folge. Darüber hinaus kann das neu geschaffene Eigeninteresse am Vorgehen der anderen Abteilung auch neue Konflikte auslösen. Der Anreiz, in die andere Abteilung „hineinzuregieren“, wird jedenfalls deutlich gestärkt.

5.5 Zusammenfassung

Abbildung 19 fasst die ermittelten Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb zusammen. Gewiss ist keiner dieser Erfolgsfaktoren sensationell neu – denn **einen „Stein der Weisen“ haben auch die erfolgreichen Unternehmen nicht.** Stattdessen treffen die erfolgreichen Unternehmen in vielen kleinen Details richtige Weichenstellungen. Und dies nicht nur einmal, sporadisch, zufällig, sondern regelmäßig, systematisch und kontinuierlich. **Erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb ist also nicht kurzfristig durch Umlegen eines Hebels zu erreichen, sondern das Ergebnis langer Kleinarbeit.** Wer die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb optimieren möchte, sollte deshalb nicht auf eine Gesamtlösung warten, etwa ein neues IT-System: Es gilt, *heute* anzufangen und in kleinen Schritten mit einer mittelfristigen Perspektive Erfolgsfaktor um Erfolgsfaktor zu implementieren.

15 Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb

Das „Mindset“

1. Streben Sie keine perfekte Harmonie zwischen Marketing und Vertrieb an. Pflegen Sie stattdessen eine Kultur des produktiven inhaltlichen Konflikts. Achten Sie darauf, dass die inhaltlichen Konflikte nicht ins Persönliche eskalieren.
2. Legen Sie die Rollen und den inhaltlichen Konflikt von Marketing und Vertrieb so an, dass Marketing das Geschäft unter produktbezogenen und der Vertrieb unter kundenbezogenen Gesichtspunkten optimiert.
3. Vermeiden Sie eine Dominanz produkt- und technikorientierten Denkens. Stellen Sie sowohl in Marketing und Vertrieb ein hohes Maß an Marktorientierung sicher.

Die handelnden Personen

4. Stellen Sie sicher, dass die Kenntnisse von Marketing und Vertrieb nicht auseinanderklaffen, insbesondere im Hinblick auf Produkte und Märkte.
5. Achten Sie beim Recruitment nicht nur im Vertrieb, sondern auch im Marketing auf ausgeprägte soziale Fähigkeiten (z.B. Kommunikationsfähigkeiten, Extrovertiertheit, Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen).
6. Sorgen Sie dafür, dass Mitarbeiter in Marketing und Sales „die andere Seite des Zauns kennen“. Fördern Sie funktionsübergreifende Karrierepfade.
7. Sorgen Sie dafür, dass Memos und Emails die mündliche Kommunikation nicht in den Hintergrund drängen.

Die Informationshandhabung

8. Lassen Sie nicht zu, dass (unterschiedliche) IT-Systeme eine Trennlinie zwischen Marketing und Vertrieb ziehen.
9. Eliminieren Sie „Blindleistungen“ und Informationsüberflutung. Lassen Sie Marketing und Vertrieb der anderen Seite genau die Informationen liefern, die auch benötigt werden.
10. Unterbinden Sie Informationsmonopole. Behandeln Sie Informationen als Bringschuld. Praktizieren Sie Transparenz.

Die organisatorischen Rahmenbedingungen

11. Stellen Sie sicher, dass Marketing und Vertrieb auf „Augenhöhe“ miteinander reden. Sorgen Sie möglichst für eine gleichgewichtige Machtverteilung zwischen Marketing und Vertrieb.
12. Lassen Sie nicht zu, dass einzelne Bereiche wie „unguided missiles“ agieren. Lassen sie unklare Prozesse und unklare Verantwortlichkeiten nicht zur Quelle von Konflikten werden.
13. Lassen Sie sich von Misserfolgen bei bereichsübergreifender Teamarbeit nicht ermutigen. Betrachten Sie Teams aber auch nicht als Selbstläufer, sondern stellen Sie notwendige Projektmanagement-Fähigkeiten und Unterstützung sicher.
14. Planen Sie miteinander, nicht nebeneinander.
15. Messen Sie Marketing und Vertrieb an gemeinsamen Zielen, die sich auch in der Vergütung niederschlagen.

Abbildung 19: Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammenarbeit

Weiterführende Literatur

- Cespedes, F. (1993), Coordinating Sales and Marketing in Consumer Goods Firms, *Journal of Consumer Marketing*, 10 (2), 37-55.
- Cespedes, F. (1994), Industrial Marketing: Managing New Requirements, *Sloan Management Review*, Spring 1994, 45-60.
- Dewsnap, B., Jobber, D. (2000), The Sales-Marketing Interface in Consumer Packaged-Goods Companies: A Conceptual Framework, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2/2000, 109-119.
- Frankwick, G., Ward, J. (1994), Evolving Patterns of Organizational Beliefs in the Formation of Strategy, *Journal of Marketing*, 58 (April), 96-110.
- Galbraith, J. (1973), *Designing Complex Organisations*, Reading.
- George, M., Freeling, A., Court, D. (1994), Reinventing the Marketing Organization, *McKinsey Quarterly*, 4/1994, 43-62.
- Homburg, Ch., Demmler, W. (1994), Instrumente zur Unternehmensstraffung und Unternehmenssanierung, Arbeitspapier Nr. M16, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Fürst, A. (2003a), Complaint Management Excellence, Arbeitspapier Nr. M73, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Fürst, A. (2003b), Beschwerdemanagement in deutschen Unternehmen, Arbeitspapier Nr. M80, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Jensen, O. (2004a), KAM-Excellence: Key-Account-Management mit System, Arbeitspapier Nr. M85, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Jensen, O. (2004b), Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: 12 Thesen, Arbeitspapier Nr. M91, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.

- Homburg, Ch., Jensen, O., Schuppar, B. (2004), Pricing Excellence. Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, Arbeitspapier Nr. M90, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2003), Marketingmanagement, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Sieben, F. (2000), Customer Relationship Management: Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, Arbeitspapier M52, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Hutt, M., Speh, T. (1984), The Marketing Strategy Center: Diagnosing the Industrial Marketer's Interdisciplinary Role, *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 53-61.
- Krafft, M., Haase, K. (2004), Integration von Marketing und Vertrieb, Thexis, Integration von Marketing und Vertrieb, in: Thexis, 1/2004, 13-18.
- Lorge, S. (1999), Marketers are from Mars, Salespeople are from Venus, *Sales and Marketing Management*, 151, 4, 27-33.
- Montgomery, D., Webster, F. (1997), Marketing's Interfunctional Interfaces: The MSI Workshop on Management of Corporate Fault Zones, *Journal of Market-Focused Management*, 2/1997, 7-26.
- Strahle, William M., Spiro, R., Actio, F. (1996), Marketing and Sales: Strategic Alignment and Functional Implementation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (Winter), 1-20.