

Komplexität in Marketing und Verkauf – gemeinsame Aufgaben, kritische Schnittstellen und Mindset-Differenzen

Die klassische Marketinglehre kennt den Verkauf als eines unter vielen Instrumenten im Werkzeugkasten des Marketings. Je nach Autor kann der Verkauf danach dem Instrumentalbereich der Distribution oder aber auch der Kommunikation im Rahmen des persönlichen Verkaufs zugeordnet werden. Unabhängig von der genauen Zuordnung ist den verschiedenen Sichtweisen eines gemeinsam: Der Verkauf wird als untergeordneter Bereich des Marketings auf eine instrumentelle Ebene hinab reduziert.





DR. CHRISTIAN SCHMITZ

leitet das Kompetenzzentrum Business-to-Business-Marketing am Institut für Marketing und Handel und ist Lehrbeauftragter für Marketing an der Universität St.Gallen.



DR. WOLFGANG JENEWEIN

ist Managing Director des Executive MBA sowie Dozent an der Universität St.Gallen.



OLIVER MALMS

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter Kompetenzzentrum Business-to-Business-Marketing am Institut für Marketing und Handel der Universität St.Gallen.

Die klassische Marketinglehre kennt den Verkauf als eines unter vielen Instrumenten im Werkzeugkasten des Marketings. Je nach Autor kann der Verkauf danach dem Instrumentalbereich der Distribution oder aber auch der Kommunikation im Rahmen des persönlichen Verkaufs zugeordnet werden. Unabhängig von der genauen Zuordnung ist den verschiedenen Sichtweisen eines gemeinsam: Der Verkauf wird als untergeordneter Bereich des Marketings auf eine instrumentelle Ebene hinab reduziert.

In der Unternehmenspraxis ergibt sich ein anderes Bild. In Organigrammen zahlreicher Unternehmen rangieren die Begriffe „Verkauf“ und „Vertrieb“ auf Spitzenplätzen. Gemessen an Mitarbeitern und verwendeten Budgets liegt die Bedeutung weit vor der des

Marketings. Belz/Bussmann (2002, S. 22f.) fanden in ihrer Studie heraus, dass Unternehmen rund 46 Prozent der gesamten Marketingkosten für den persönlichen Verkauf ausgeben, die Vertriebskosten stellen 13 Prozent des Gesamtumsatzes dar. 84 Prozent der europäischen Business-to-Business-Unternehmen rechnen mit einer steigenden Bedeutung des Verkaufs in der Zukunft.

Unterschiede zwischen Marketing und Verkauf ergeben sich unterdessen nicht nur in Organigrammen. Vielmehr sind Marketing und Verkauf durch verschiedene Blickwinkel und unterschiedliches Wissen geprägt. Marketing wird häufig als produkt- und langfristorientiert beschrieben, während Verkauf als kunden- und kurzfristorientierter Unternehmensbereich gilt. Marketing und Vertrieb sind eng verzahnt und

Fotos: iStockphoto



SICHTWEISEN VON MARKETING UND VERKAUF

MARKETER SAGEN ...

Vertriebsleute ignorieren Corporate Branding und Positionierung und machen nur ihr eigenes Ding.

Wir generieren Leads und erstellen Sales-Support-Materialien, die von den Verkäufern ignoriert werden.

Wir wissen nicht, was im Verkauf wirklich funktioniert oder was genutzt wird.

Wir werden überschwemmt mit Ad-hoc-Anfragen von Verkäufern nach Support.

Verkäufer lernen nur sehr langsam über neue Produkte.

VERKÄUFER SAGEN ...

Die „One Size fits all“-Botschaften aus dem Marketing helfen mir kaum, Verträge abzuschließen.

Marketing würde nicht einmal einen qualifizierten Lead erkennen, wenn es genau davor steht.

Wir finden keine Sales-Support-Materialien, die wir gebrauchen können und wenn, sind diese für die Verkaufssituation nicht passend.

Quelle: Aberdeen Group 2002, S. 4.

besitzen deshalb häufig Aufgaben, die sich überschneiden, z.B. im Bereich der Werbung oder der Verkaufsförderung (Krafft/Haase 2004, S. 13 f.; Winkelmann 2003, S. 50 ff.). Trotz der gemeinsamen Aufgabenerfüllung kann das Verhältnis zwischen Marketing und Vertrieb als alles andere als harmonisch gewertet werden. Zupancic (2008) spricht sogar von ernst zu nehmenden Konflikten, die die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Verkauf prägen.

Der vorliegende Beitrag zeigt kritische Schnittstellen zwischen Marketing und Verkauf auf und liefert

Lösungsansätze, um die Zusammenarbeit zu verbessern.

Kritische Schnittstellen zwischen Marketing und Vertrieb

Schnittstellen sind das Ergebnis einer Arbeitsteilung, das heißt, sie entstehen als Folge der Aufgliederung eines ursprünglich ganzheitlichen Prozesses in Teilaufgaben. Versteht man Marketing als Gesamtaufgabe

KONTINUUM VON MARKETING UND VERKAUFSAUFGABEN



Quelle: Krafft/Haase 2004, S. 14; Cespedes 1994, S. 48

des Unternehmens, so lassen sich Teilprozesse unterscheiden, die entweder von der „Marketingabteilung“ oder den „Vertriebseinheiten“ eines Unternehmens wahrgenommen werden. Die Zerteilung der Prozesse auf verschiedene Aufgabenträger lässt sich bis auf die kleinste verfügbare Einheit, den einzelnen Mitarbeiter im Marketing, Verkauf oder auch Kundendienst vornehmen. Abbildung unten links zeigt Aufgaben von Marketing, Vertrieb und Customer Service sowie deren Einordnung an den verschiedenen Stellen des Gesamtprozesses.

Eine wesentliche Hürde bei der Koordination von Marketing- und Vertriebsaktivitäten ist, dass Mitarbeiter der beiden Bereiche unterschiedliche Mindsets besitzen. Rouziès et al. (2005) sowie Krafft/Haase (2004) unterscheiden sieben typische Mindset-Differenzen, die in der Abbildung unten dargestellt werden. Einige der Mindset-Differenzen zwischen Mitarbeitern von Marketing und Verkauf betreffen die folgenden Aspekte (in Anl. an Rouziès et al. 2005; Krafft/Haase 2004; Klumpp 2000):

Kunde vs. Produkt: Verkäufer sind gewöhnlich für Kunden in einem bestimmten Vertriebsgebiet oder Industriesegment verantwortlich. Meist fordern Verkäufer ein breites Produktportfolio, um die Wünsche ihrer Kunden möglichst gut zu erfüllen. Marketer hingegen, insbesondere Brand- und Produktmanager, sind für

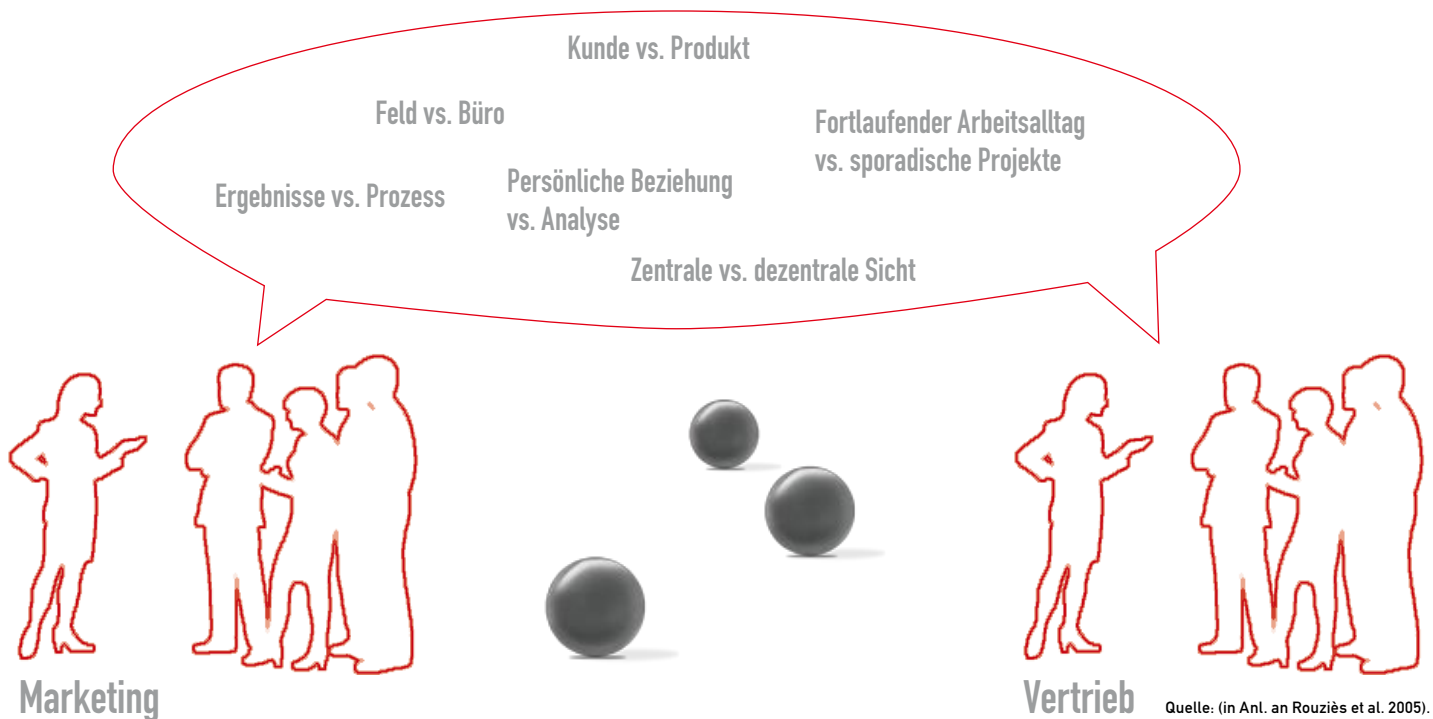
ein spezifisches Produkt oder eine Marke zuständig, worauf sie fokussieren. Beide Fokussierungen schlagen sich in den jeweiligen Vergütungsmodellen von Marketing und Verkauf nieder. Während Verkäufer an Gebiets- und Kundenzielen gemessen werden, müssen Marketingmitarbeiter Zielsetzungen im Hinblick auf bestimmte Produkte oder Marken erfüllen.

Fortlaufender Arbeitsalltag vs. sporadische Projekte: Verkaufsmitarbeiter sind kontinuierlich in kundenbezogene Aktivitäten involviert. Kundenbesuche, Präsentationen, Abwicklungsfragen und Serviceleistungen bestimmen den Arbeitsalltag. Marketers hingegen arbeiten meist projektbasiert, sei es für die Einführung eines neuen Produkts, die Entwicklung einer neuen Werbekampagne oder die Erstellung der jährlichen Marketingplanung.

Zentrale vs. dezentrale Sicht: Verkäufer arbeiten beispielsweise in einer Region in einem bestimmten Vertriebsgebiet. Sie kennen die lokalen Gegebenheiten und Restriktionen sowie die Besonderheiten lokaler Kunden und Wettbewerber. Die Entscheidungen der Verkäufer richten sich an diesen lokalen Bedingungen aus. Marketingabteilungen hingegen sind an zentralen Stellen des Unternehmens zu finden, da sie die kunden- und regionübergreifende Planung vornehmen.

Persönliche Beziehung vs. Analyse: Verkäufer sind in hohem Maße personenorientiert, zielt doch ihre Auf-

MINDSET-DIFFERENZEN ZWISCHEN MARKETING UND VERTRIEB



Quelle: (in Anl. an Rouziès et al. 2005).



gabe auf die Schaffung, Festigung und den Ausbau von Beziehungen zu Kunden ab. Verkäufer entwickeln Strategien, um Kunden individuelle Lösungen zu verkaufen. Marketingmitarbeiter hingegen beschäftigen sich meist mit Kundengruppen und entwickeln ein eher abstraktes Verständnis über die Kunden, das nicht selten auf Marktforschungsdaten basiert. Viele Marketingmitarbeiter haben keinen direkten Kundenkontakt.

Ergebnisse vs. Prozess: Verkäufer erhalten sehr schnell Feedback über ihre Ergebnisse – entweder verkaufen sie oder eben nicht. Die Ergebnismessung für Marketingmitarbeiter stellt sich weitaus schwieriger dar. Denn die Effektivität von Marketingstrategien, Werbekampagnen und Promotionen lässt sich nur schwer erfassen und tritt zudem meist erst mit zeitlicher Verzögerung ein.

Feld vs. Büro: Verkäufer werden mit den Anliegen, mit Absagen und Ärger der Kunden vor Ort unmittelbar konfrontiert. Marketingmitarbeiter sind in ihrem Arbeitsalltag von dieser Art des Umfelds nicht betroffen.

Kurzfrist vs. Langfrist: Durch Incentivierungs-

systeme im Verkauf, die an den Ergebnissen anknüpfen, tendieren Verkäufer dazu, sich kurzfristiger zu orientieren als Marketingmitarbeiter. Während Verkaufsmitarbeiter häufig Monats- und Quartalsziele verfolgen, streben Führungskräfte im Marketing meist nach Wettbewerbsvorteilen und Positionierungszielen, die erst langfristig zu realisieren sind.

Durch diese Unterschiede ist es für Mitarbeiter in Marketing und Verkauf schwierig, die Themen und Standpunkte des jeweiligen Gegenübers zu verstehen und zu interpretieren. Eine effektive Abstimmung und effiziente Zusammenarbeit zwischen Marketing und Verkauf wird somit erschwert.

Integration von Marketing und Vertrieb

Unternehmen sind auf eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Marketing- und Vertriebseinheiten angewiesen. Zur besseren Integration von Marketing und Vertrieb können verschie-



Institut für Marketing
und Handel



Universität St.Gallen

INSTITUT FÜR MARKETING UND HANDEL DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit 50 Mitarbeitern befasst sich das Institut für Marketing und Handel der Universität St.Gallen mit folgenden Kompetenzzentren (www.imh.unisg.ch):

1. Marketingplanung und -Controlling: z.B. Marketingeffektivität und -effizienz (Prof. Dr. Sven Reinecke)
2. Strategisches Marketing und Marken-Management: z.B. Behavioral Branding, Sponsoring, Geschäftsmodelle im Marketing (Prof. Dr. Torsten Tomczak, Dr. Joachim Kernstock und Dr. Silke Mühlmeier)
3. Business-to-Business-Marketing und Marktbearbeitung: z.B. Key-Account-Management, Small-Account-Management, Customer Value und Leistungssysteme, Vertrieb, Dialogmarketing und Messen (Prof. Dr. Christian Belz, Dr. Dirk Zupancic, Dr. Michael Reinhold und Dr. Christian Schmitz)
4. Kooperation und Distribution: z.B. Multichannel-Management, E-Business, Marketingkooperationen (Prof. Dr. Marcus Schögel)
5. Internationales Handelsmanagement: z.B. internationales Handelsmanagement, Profilierung und Mehrwertkonzepte im Einzelhandel, Customer Confusion (Prof. Dr. Thomas Rudolph).

Übergreifende Themen sind beispielsweise „Innovation driven Marketing“, internationales Marketing, Marketingimplementierung und Marketingorganisation. 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 Fachzeitschrift „Thexis“ (Gabler Verlag) gefördert. Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Weitere Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie und für Business Metrics mit Marketing.

dene Maßnahmen herangezogen werden. Konkrete Ansatzpunkte bilden die Organisation, die Informationssysteme und die Unternehmenskultur.

Organisation

Integrierte Ziele: Häufig werden die Ziele im Marketing und im Vertrieb unabhängig von einander gesetzt und nicht abgestimmt. Das Marketing orientiert sich an strategischen Zielen, meist Marktanteil, Positionierungszielen und Produktgruppenzielen. Z.T. wird Marketing aber auch nur über Kostenbudgets geführt. Im Vertrieb gelten nicht selten kurzfristige Umsatz- und Deckungsbeitragsziele. Die Abstimmung dieser Ziele nach Inhalt und Höhe ist deshalb so wichtig, weil sich die Mitarbeiter mit ihrem Verhalten an eben diesen Zielen ausrichten.

Crossfunktionale Teams: Bei der Entwicklung von Prozessen und Konzepten für den Marketing- und Vertriebsbereich kann die Zusammensetzung des Teams über den späteren Erfolg entscheiden. Crossfunktionale Teams, in denen sowohl Mitarbeiter aus dem Marketing als auch Mitarbeiter aus dem Vertrieb arbeiten, helfen dabei, Abteilungshürden zu überwinden. Es kann einerseits sichergestellt werden, dass wichtige Voraussetzungen beider Bereiche Berücksichtigung finden. Andererseits kann aber auch das Commitment gesteigert werden, denn nicht selten führt das „Not-invented-here“-Syndrom auch im Vertrieb zu einer Ablehnung guter Ideen.

Information

Gemeinsame Informationssysteme: Erstaunlicherweise arbeiten Marketing und Vertrieb heute noch häufig mit unterschiedlichen Informationssystemen. Die Folge sind unvollständige, veraltete und schlecht gepflegte Informationen über Kunden und Wettbewerb. Z.T. können relevante Informationen wie die Zugehörigkeit eines Kunden zu Segment und Klasse oder aber Kontaktprotokolle, die sämtliche kundenbezogenen Vorgänge (schriftliche Ansprache, Telefonkontakte, Besuche, Beschwerden etc.) enthalten, nicht von beiden Stellen in vollem Umfang eingesehen werden. Dies ruft beim Kunden ebenso Unzufriedenheit hervor wie beim Mitarbeiter, der feststellt, dass er nur lückenhaft informiert ist.

Gemeinsame Meetings: In den meisten Unternehmen ergibt sich aus der meist organisatorischen Trennung zwischen Marketing, Vertriebsaußendienst und Vertriebsinnendienst eine differenzierte Meetingkultur. Meetings werden für einzelne Mitarbeitergruppen durchgeführt, ähnlich verhält es sich für Events. Dies führt oftmals dazu, dass Informationen nur unzureichend in die anderen Gruppen vordringen und die Abstimmung leidet. Aufgrund der unterschiedlichen Spezialisierung von Marketing, Außen- und Innendienst gibt es sicher einen hohen Anteil von Informationen pro Meeting, die für die anderen Abteilungen nicht relevant sind. Daher empfiehlt es sich nicht, etwa alle Meetings





gemeinsam durchzuführen. In gewissen zeitlichen Abständen kann dies jedoch für alle Beteiligten Vorteile mit sich bringen. Auch kann es hilfreich sein, an jedem Meeting einen einzelnen Mitarbeiter aus den anderen Bereichen als „Linking Pin“ einzuladen und in die Diskussion zu integrieren.

Kultur

Job-Rotation: Neben der Verzahnung in den operativen und strategischen Prozessen des Unternehmens spielen sich Unterschiede zwischen Marketing und Vertrieb auch im Mindset der Beteiligten ab. Um ein Verständnis dafür zu entwickeln, mit welchen Herausforderungen, Restriktionen und Gesamtumständen die Arbeitssituation der jeweils anderen Partei verbunden ist, können Mitarbeiter zwischen den Bereichen ausgetauscht werden. Durch ein Job-Rotations-System lernen die Mitarbeiter, stärker die Perspektive der anderen Bereiche einzunehmen und in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen. Langfristig kann somit die Unternehmenskultur im Hinblick auf die Zusammenarbeit nachhaltig verbessert werden.

Gemeinsame Events: Auch gemeinsame Events, bei denen sich die Mitarbeiter von privater Seite kennen lernen, können die Arbeitsatmosphäre und Kultur zwischen den Bereichen verbessern. Viele Unternehmen führen daher gemeinsame Sommerfeste, Weihnachtsfeiern oder Betriebsausflüge durch, an denen ausschließlich Mitarbeiter aus Marketing und Vertrieb teilnehmen.

Aus einer aktuellen Untersuchung, die von Homburg et al. im Jahr 2008 im *Journal of Marketing* veröffentlicht wurde, geht hervor, dass insbesondere gemeinsame Planungs- und Zielvereinbarungsprozesse, Teamwork und Job-Rotationen zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit und infolgedessen zu einem höheren Erfolg führen (Homburg et al. 2008). Homburg et al. (2008) zeigen zudem, dass die Lösung nicht etwa in der Zusammenlegung der beiden getrennten Bereiche Marketing und Verkauf besteht. Vielmehr fordern sie

strukturelle Verbindungen, um das Marktwissen in beiden Bereichen symmetrisch zu verteilen. Dem schließen wir uns an. Denn die organisatorische Trennung ermöglicht es, die Vorteile einer Spezialisierung auszuschöpfen und die Teilprozesse des Marketings in Marketing, Vertrieb und Service zu optimieren. Durch eine enge operative Verknüpfung der Bereiche wiederum kann die Qualität des Gesamtprozesses gewährleistet werden.

von Dr. Wolfgang Jenewein, Oliver Malms, Dr. Christian Schmitz

LITERATUR

- Aberdeen Group (2002): Bridging the Divide: Process, Technology, and the Marketing/Sales Interface, in: Marketing View Point, 10, 4, S. 1–12.
- Belz, C./Bussmann, W. (2002): Performance Selling, Erfolgreiche Verkäufe schaffen Kundenvorteile, St. Gallen: Thexis.
- Cespedes, F. (1994): Industrial Marketing: Managing New Requirements, in: Sloan Management Review, 35, 3, S. 45–60.
- Homburg, Ch./Jensen, O./Krohmer, H. (2008): Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy, in: Journal of Marketing, 72, March, 133–154.
- Klump, Th. (2000): Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf, Thexis: St. Gallen.
- Krafft, M./Haase, K. (2004): Integration von Marketing und Vertrieb, Thexis, 21, 1, S. 13–18.
- Winkelmann, P. (2003): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, Verlag Vahlen: München.
- Rouziès, D./Anderson, E./Kohli, A.K./Michaels, R.E./Weitz, B.A./Zoltners, A.A. (2005): Sales and Marketing integration: A proposed framework, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 15, 2, 113–122.
- Zupancic, D. (2008): Strategien Marketing und Vertrieb: Mit vereinten Kräften zum Erfolg, in: io new management, Nr. 5, S. 30–34.