

Marketing vom Mars - Vertrieb von der Venus? Gedanken zu einem - hoffentlich - produktiven Konflikt



Mag. (FH) Oliver Wieser

Fachbereichsleiter
Sales Management und
Lektor

FH-Studiengänge
International Marketing &
Sales Management

Nie darf die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb der zufälligen „Chemie“ zwischen den Abteilungen überlassen bleiben: Zur Vermeidung von zerstörerischen Anschauungs- und Interessenkonflikten ist gezieltes Management dieser erfolgswichtigen Schnittstelle unerlässlich.

Die Wichtigkeit eines funktionierenden Vertriebes kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Aber ist er erfolgswichtiger als das Marketing? Nein: Beide Aufgabenbereiche sind von zentraler Bedeutung für den Unternehmenserfolg, zählen sie doch zu jenen wenigen organisatorischen Teilbereichen eines Betriebes, die erlösgenerierende Funktion haben. Dennoch genießt der Vertrieb in vielen Unternehmen den erheblich höheren Stellenwert: Oft wird er als der einzige Bereich missverstanden, der Erlöse erwirtschaftet, während das Marketing zu den kostenverursachenden Unternehmenseinheiten gezählt wird.

In Wahrheit ist effiziente, entsprechende Erlöse erwirtschaftende Vertriebsarbeit ohne funktionierendes Marketing und produktive Zusammenarbeit beider Teilbereiche kaum denkbar. Im Idealfall profitiert der Vertrieb von den Kompetenzen des Marketing, von der Marktorientierung aller Unternehmensbereiche, von der Marktforschung, der Marktmacht der Marken, von ergänzender Verkaufsförderung, Massenwerbung und Imagepolitik.

Dieser Idealfall stellt sich selten von selbst ein. In vielen Unternehmen entsteht an der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb

schädliche Reibung, obwohl gerade diese zwei Bereiche aufgrund der Verbundenheit ihrer Aufgaben „eine Sprache sprechen“ und „an einem Strang ziehen“ sollten. Statt dessen reduzieren häufig Informationsdefizite, Kompetenzgerangel, Konkurrenzkämpfe und verhärtete Fronten die Effizienz.

Zwar ist völlig konfliktfreie Zusammenarbeitskultur utopisch - und nicht einmal unbedingt produktiv: In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass nicht nur ein zu hohes

„Kulturelle Distanz ist systemimmanent“

(mangelnde Integrationskraft, Stress, Intrigen), sondern auch ein zu niedriges (Mangel an Ideen, Kreativität, Innovationskraft) Konfliktniveau mit geringer Effizienz verbunden ist.

Die potenziell schädlichen Auswirkungen destruktiver Konflikte auf Effizienz, Entscheidungsqualität, Prozessgeschwindigkeit, Zielerreichung, Anpassungsfähigkeit und Marktleistung von Organisationen machen das sorgfältige Management der Schnittstelle Vertrieb/Marketing unerlässlich.

Funktionale, also Kooperations- und Koordinationskonflikte an Schnittstellen entstehen vorrangig durch übermäßig starke Spezialisierung, hohe Abhängigkeit der Abteilungen voneinander bei der Aufgabenerfüllung, mangelnden Informationsaustausch zwischen den

Abteilungen, stark divergierende Ziele bzw. Interessen der Abteilungen, sowie durch große räumliche Distanz und große kulturelle Distanz zwischen den Abteilungen.

Zumindest kulturelle Distanz ist zwischen Marketing und Vertrieb systemimmanent: Der Vertrieb hat sein Ohr am Markt mit seinen Bedürfnissen, Anforderungen, Erwartungen und Trends, erhebt Informationen über Wettbewerber und ist zugleich Sprachrohr zum Markt. Das Marketing andererseits hat sein Ohr auch stark im Unternehmen und ist bei der Sammlung von Marktinformationen häufig auf Stichproben und Einzelerhebungen angewiesen. Es fokussiert auf Produkte und Anwendungen, wobei die spezifische Vermarktungsumgebung des Vertriebs nicht immer ausreichend berücksichtigt wird. Wie der Vertrieb ist auch das Marketing ein Sprachrohr zum Markt, jedoch ist seine Ansprache formeller und umfassender, da den MarketingmitarbeiterInnen die gewachsenen, persönlichen Kontakte der Vertriebspezialisten meist fehlen.

Umso wichtiger ist das Management des Informationsflusses zwischen beiden Bereichen. Eine empirische Studie von Christian Homburg und Ove Jensen untersuchte die Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb und ihre Auswirkungen auf Zusammenarbeitsqualität und Unternehmenserfolg. Die Autoren bestätigen, dass die Unterschiedlichkeit der zwei „Welten“ Marketing und Vertrieb neben den oben erwähnten möglichen negativen Auswirkungen durchaus auch produktives Potenzial hat. Es zu nutzen setzt allerdings Ver-

Unsere LektorInnen zum Thema

ständnis für die Natur der Unterschiede voraus.

Ein wesentlicher Befund der Studie betrifft Zeithorizonte: Es konnte aufgezeigt werden, dass in der Praxis der Vertrieb als jener Bereich gesehen wird, der eher kurzfristig agiert, während Marketing als langfristig orientierte Einheit betrachtet wird. Dies birgt Potenzial für Konflikte, die allerdings für das Unternehmen durchaus produktiv sein können: Ein Beispiel dafür ist das Preismanagement, wo ein gesundes Maß an Konfliktbereitschaft und langfristig orientierter Argumentation des Marketing den Vertrieb vor zu starker Nachgiebigkeit an der Preisfront bewahren kann.

Ein weiterer Befund bestätigt, dass der Vertrieb eher kundensorientiert und das Marketing eher produktorientiert denkt. Auch hier liegt Potenzial für produktive Konflikte: Ein Beispiel dafür ist die Produktentwicklung, bei der das produktorientierte Marketing Produkte mit einer Überfülle von Ausstattungsmerkmalen entwickeln würde, hielte nicht der kundensorientierte Vertrieb mit einer Warnung vor einer Überforderung der KundInnen dagegen.

Die Untersuchung nennt aber auch Faktoren, die sich ausschließlich negativ auf die Kooperation der beiden Bereiche auswirken: Unterschiedliche soziale Fähigkeiten und Differenzen beim Produkt- und Marktwissen erschweren die Vermittlung, das Verständnis und die Verschmelzung von Ideen und können schlussendlich optimale Entscheidungen verhindern.

Für das Management der Schnittstelle Marketing/Vertrieb bietet die Studie auch praktisch verwertbare Anre-

gungen zur Verbesserung der Zusammenarbeitsqualität:

1. Statt einer perfekten Harmonie zwischen Marketing und Vertrieb soll eine Kultur des produktiven inhaltlichen Konflikts gepflegt werden.

2. Marketing sollte das Geschäft unter produktbezogenen und der Vertrieb unter kundenbezogenen Gesichtspunkten optimieren. Die Studie zeigt, dass in den erfolgreichsten Unternehmen die Entscheidungen aus konstruktiven Konflikten zwischen produktbezogener und kundenbezogener Optimierung resultieren.

3. Bereichsübergreifende Teams erreichen Ziele schneller. Der Einsatz solcher Teams ist heute oft umstritten, jedoch haben schon andere Untersuchungen bestätigt, dass Unterschiede für Teamarbeit vorteilhaft sind. Es ist festzuhalten, dass ein gleicher Wissenstand im Hinblick auf Produkte und Märkte das Finden optimaler Lösungen erleichtert.

4. Damit sich beide Welten über die Interessenslage der jeweils anderen Seite im Klaren sind, ist es empfehlenswert, dass MitarbeiterInnen in Marketing und Vertrieb „die jeweils andere Seite des Zauns“ kennenlernen (z.B. durch funktionsübergreifende Karrierepfade und Job-Rotation-Maßnahmen). Ein solches Cross-Training propagiert auch Bob Donath in den „10 Tipps für Marketing und Vertrieb“: Er fordert Vertriebs- und Marketingtraining für MarketingmitarbeiterInnen und umgekehrt. Donath empfiehlt, dass MarketingmitarbeiterInnen sämtlicher Hierarchieebenen die Realität in wirklicher Feldarbeit kennen lernen sollen. „Frontend-Erfahrungen“ helfen, die Anliegen von ArbeitskollegInnen zu verstehen, die täglich

im Kundenkontakt und unter Umsatzdruck stehen.

5. Wesentlich ist auch, dass die Kommunikation zwischen den Bereichen auf der gleichen Ebene geschieht. Damit ist gemeint, dass die Macht zwischen Marketing und Vertrieb in etwa gleich verteilt sein sollte.

6. Schlussendlich ist es auch empfehlenswert, dass Marketing und Vertrieb an gemeinsamen Zielen gemessen werden, die sich auch in der Vergütung niederschlagen. Vor allem der variable Anteil der Vergütung hängt bei erfolgreichen Unternehmen vom Erreichen bereichsübergreifender Ziele ab.

*„Kooperiere und gewinne“
statt
„Teile und herrsche“*

Den Schritt vom ineffizienten „Teile und herrsche“ zum „Kooperiere und gewinne“ zu managen ist eine oft unterschätzte Herausforderung für die Unternehmensleitung, denn auf Grund inhärenter Unterschiede in Planungshorizont, Methodik und Kommunikationskanälen ist die Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb unvermeidlich konfliktträchtig. Diese Konflikte in für den Unternehmenserfolg produktive Bahnen zu lenken erfordert die Lenkung der Kommunikation, die Herstellung gegenseitigen Verständnisses, das Setzen gemeinsamer Ziele und die Motivation durch eine an die gemeinsame Zielerreichung gekoppelte Leistungsvergütung. Idealerweise stellt das Schnittstellenmanagement ein Umfeld her, in dem das Marketing als langfristig orientierte „Produktstimme“ und der

Vertrieb als die kurzfristig orientierte „KundInnenstimme“ in ständigem produktivem Dialog stehen und wie in einem gut eingespielten Team gegenseitig von den Stärken und Kompetenzen des Partners profitieren.

QUELLEN:

Krafft, Manfred; Albers, Sönke; Lal, Rajiv; Relative explanatory power of agency theory and transaction cost analysis in German salesforces, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 21, 2004, S. 265 - 283, hier S. 265

Winkelmann, Peter; Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., Vahlen, 2005, S. 14 - 15

Homburg, Christian; Schäfer, Heiko; Schneider, Janna; Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 3., überarb. Aufl., Gabler, 2003, S. 101 - 103

Stahle, Wolfgang H.; Management, 8. Aufl., überarb. von Peter Conrad und Jörg Sydow, Vahlen, 1999, S. 391 - 394

Homburg, Schäfer, Schneider; Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, S. 104

Ackerschott, Harald; Strategische Vertriebssteuerung: Instrumente zur Absatzförderung und Kundenbindung, 3., überarb. und erw. Aufl., Gabler, 2001, S. 206 - 207