

## VERTRIEB CONTRA MARKETING

# So überwinden Sie die Kluft

Die Bereiche Vertrieb und Marketing verhalten sich untereinander oft wie zwei streitende Geschwister. Zur Lösung müssen in beiden Bereichen die Rollen eindeutig definiert werden. Auf dieser Basis ergeben sich Ansätze und neue Perspektiven für eine bessere Zusammenarbeit.



VON RALF-GERD ZÜLSDORF\*

**M**anchmal verhalten sich die Mitarbeiter aus Vertrieb und Marketing wie verfeindete Familienclans: Das Marketing gibt dem Außendienst die Schuld, weil er den hervorragenden

\*RALF-GERD ZÜLSDORF ist Partner der Unternehmensberatung opusvendi und Buchautor.

Marketingplan schlecht ausgeführt hat. Der Vertrieb behauptet, das Marketing setze zu hohe Preise an. Das Marketing stuft die Vertriebsleute als kurzfristig ein, die strategische Aspekte außer Acht lassen. Der Vertrieb meint, dass die Marketingleute nicht wissen, was sich beim Kunden wirklich tut. In der Praxis geraten beide Bereiche aus dem Takt, weil sie nicht abgestimmt vorgehen.

Die Ursachen für die Reibungen zwischen Vertrieb und Marketing haben wirtschaftliche und kulturelle Dimensionen. Oft bewilligt die Unternehmensleitung ein Gesamtbudget, das sich Vertrieb und Marketing teilen müssen. Weitere Streitquellen sind die Kommunikationskosten. Aus Sicht des Vertriebs gibt das Marketing beispielsweise zu viel Geld für Werbung aus. Der Vertrieb würde das

## GRÜNDE FÜR KONFLIKTE ERKENNEN

In einem Konfliktmanagement-Training wurden die Teilnehmer aus der Produktentwicklung nach praktischen Beispielen für Konflikte aus ihrem beruflichen Umfeld befragt. Es kristallisierte sich heraus, dass alle Teilnehmer täglich Konflikte mit Mitarbeitern aus den Bereichen »Vertrieb« und »Marketing« hatten. Die Teilnehmer waren über die täglichen Konflikte mit den Mitarbeitern aus Vertrieb und Marketing frustriert. Mit einem ersten Hinweis, dass hinter den alltäglichen Streitereien über Zuständigkeiten strukturelle Konfliktpotenziale verborgen sind, konnten sie noch nichts an-

fangen. Sie waren zwar ihren Frust losgeworden, aber noch nicht zum Denken in Lösungen bereit.

Eine Intervention sollte die Teilnehmer aus ihren festgefahrenen und einseitigen Sichtweisen befreien. Dazu sollten sie verschiedene Positionen einnehmen:

- Die Ich-Position: Position des eigenen Bereichs.
- Die Andere-Positionen: Die Positionen der Konfliktpartner.
- Die Meta-Position: Position eines Beobachters der Konfliktparteien von außen.

Bei diesen Wahrnehmungen wurde den Teilnehmern klar, dass alle Mitarbeiter in ihrem Bereichsden-

ken verhaftet und keiner bereit war, auf die anderen Bereiche zuzugehen. Die Mitarbeiter hatten nicht akzeptiert, dass die alltäglichen zwischenmenschlichen Konflikte jeweils konkrete Hinweise auf einzelne zwischen den Bereichen zu klärende strukturelle Themen waren. Aus diesem Grund besaßen sie auch keinen wirklichen Willen zur Klärung der einzelnen strukturellen Konfliktursachen. Erst nach der Akzeptanz der strukturellen Konflikte konnten sie den Willen zur Klärung entwickeln und die Konsequenz aus diesem Willen verstehen, nämlich bei sich selbst anzufangen.

Geld lieber zur personellen Verstärkung des Außendienstes ausgeben.

Die kulturellen Aspekte sind tiefer verwurzelt, da beide Aufgabenstellungen verschiedene Typen von Menschen mit unterschiedlichen Arbeitseinsätzen anziehen. Mitarbeiter des Marketings sind höchst analytisch, datenorientiert und auf das jeweilige Projekt konzentriert. Ihnen geht es um Wettbewerbsvorteile für die Zukunft. Mitarbeiter des Vertriebs verbringen ihre Zeit damit, bestehende und potenzielle Kunden anzusprechen. Darin geschult, Kundenbeziehungen aufzubauen, haben sie oft einen guten

### ZWEI UNTERSCHIEDLICHE DENKSTILE PRALLEN AUF EINANDER.

Riecher dafür, welche Produkte Erfolg haben werden und welche nicht. Vertriebsleute wollen in Bewegung bleiben und leben vom Vertragsabschluss.

Bei diesen streitenden Geschwistern handelt es sich um einen klassischen strukturellen Konflikt, bei dem zwei unterschiedliche Denkstile aufeinander treffen. Zum Beispiel ist für Vertriebsleute die konsequente Leistungsorientierung der Marketingleute nicht immer sichtbar, da das Marketing seine Aufgaben am Schreibtisch erledigt und nicht vor Ort beim Kunden ist. In der Praxis geraten beide Bereiche aus dem Takt, weil sie nicht abgestimmt vorgehen. Diese Reibungsverluste beeinträchtigen die Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens.

Wenn die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beider Bereiche nicht auf gemeinsame übergeordnete Ziele ausgerichtet sind, werden sie auch über scheinbar nichtige Dinge in Streit geraten. Die Ursachen liegen in den aufeinander prallenden Denkstilen, was den Beteiligten in der Praxis aber selten bewusst ist.

Die wichtigsten Voraussetzungen für den professionellen Umgang sind das Erkennen des strukturellen Konfliktpotenzials und die Akzeptanz der konkreten Konfliktthemen (siehe Kasten »Die Gründe für Konflikte erkennen«). Danach folgt eine weitere wesentliche

Voraussetzung: Der Wille der Beteiligten zur Lösung der strukturellen Ursachen.

Eine Möglichkeit, um Konflikte in Form von täglichen Streitereien zu vermeiden, ist die Integration der Konfliktbehandlung durch definierte Prozesse. Die Unternehmensleitung muss mit dieser Integration deutlich machen, dass Konflikte als selbstverständlicher Bestandteil des Geschäftslebens betrachtet werden (siehe Kasten »Reibungspunkte beseitigen«). Mit derartigen Rahmenbedingungen können die Mitarbeiter Konflikte als Chance begreifen und sich an die klaren Vorgaben der vereinbarten Prozesse halten.

Als wirksame Vorgabe zur Delegation von Konflikten an eine höhere Hierarchiestufe sollten sich die streitenden Mitarbeiter gemeinsam an ihren Vorgesetzten wenden. Der Vorteil dieser Vorgabe ist, dass die sich streitenden Parteien gezwungen werden, das anstehende Problem und die Lösungsvarianten gemeinsam zu formulieren. Diese gemeinsame Dokumentation eines Problems und alternativer Lösungsansätze kann auch ohne Vorgesetzte zu einer Lösung des bis dahin anstehenden Konflikts führen.

Zur Vermeidung unproduktiver struktureller Konflikte geht es bei Marketing und Vertrieb wie bei allen Unternehmensbereichen um die gemeinsame Ausrichtung auf die Unternehmensziele.

### DIE ROLLEN EINDEUTIG DEFINIEREN.

Zur Prävention von unproduktiven Streitereien aus den strukturellen Konfliktpotenzialen müssen in beiden Bereichen die Rollen deshalb eindeutig definiert werden. Auf dieser Basis geht es dann um übergreifende Zusammenarbeit und um eine praktische Kooperation an den gemeinsamen Schnittstellen im Alltag. Das heißt konkret:

- Alle Mitarbeiter im Marketing und Vertrieb müssen wissen, wer welche Aufgaben und Rollen hat und sie müssen sich daran halten.
- Es geht auch um ein gegenseitiges Erwartungsmanagement der beiden Be-

### Reibungspunkte beseitigen

- In regelmäßigen Meetings von Vertrieb und Marketing sollten die wichtigsten Geschäftschancen genauso gemeinsam abgestimmt werden wie aktuelle Probleme. Alle Beteiligten müssen wissen, wann sie mit wem kommunizieren sollten.
- Wenn Sie Vertrieb und Marketing räumlich zusammenbringen, erleichtert das die Alltagskommunikation und regt zu gemeinsamem Arbeiten an.
- Es geht auch darum, mit den Denk- und Handlungsweisen des jeweils anderen Bereichs vertraut zu werden. Lassen Sie einen Vertriebsmitarbeiter an der Aufstellung eines Marketingplans mitarbeiten und einen Marktforscher zu einem Verkaufstermin mitgehen.
- Die Erfahrungen des Außendienstes müssen unverzüglich zum Marketing gelangen, um Vertrieb und Marketing zeitnah aufeinander abzustimmen.
- Damit beide Bereiche gemeinsame Ziele haben und an einem Strang ziehen, sollten sie in der Unternehmensleitung einem Vorgesetzten unterstellt sein.

reiche für konkrete gemeinsame Aufgabenstellungen, wie Messen oder andere Kundenveranstaltungen.

- Es sind Prozesse zu installieren, wie Budgets abgestimmt und bei welchen Aufgabenstellungen des eigenen Bereichs jeweils Vertreter des anderen Bereichs beteiligt werden.
- Die gemeinsame Ausrichtung beider Bereiche sollte auch in anderen Themen wie den Vergütungssystemen ihren Niederschlag finden.

Eine eindeutig definierte Struktur und ein effizientes Konfliktmanagement kann Vertrieb und Marketing also helfen, ihre Auseinandersetzungen selbst beizulegen. So verbessert jedes Unternehmen seine interne Zusammenarbeit. ←