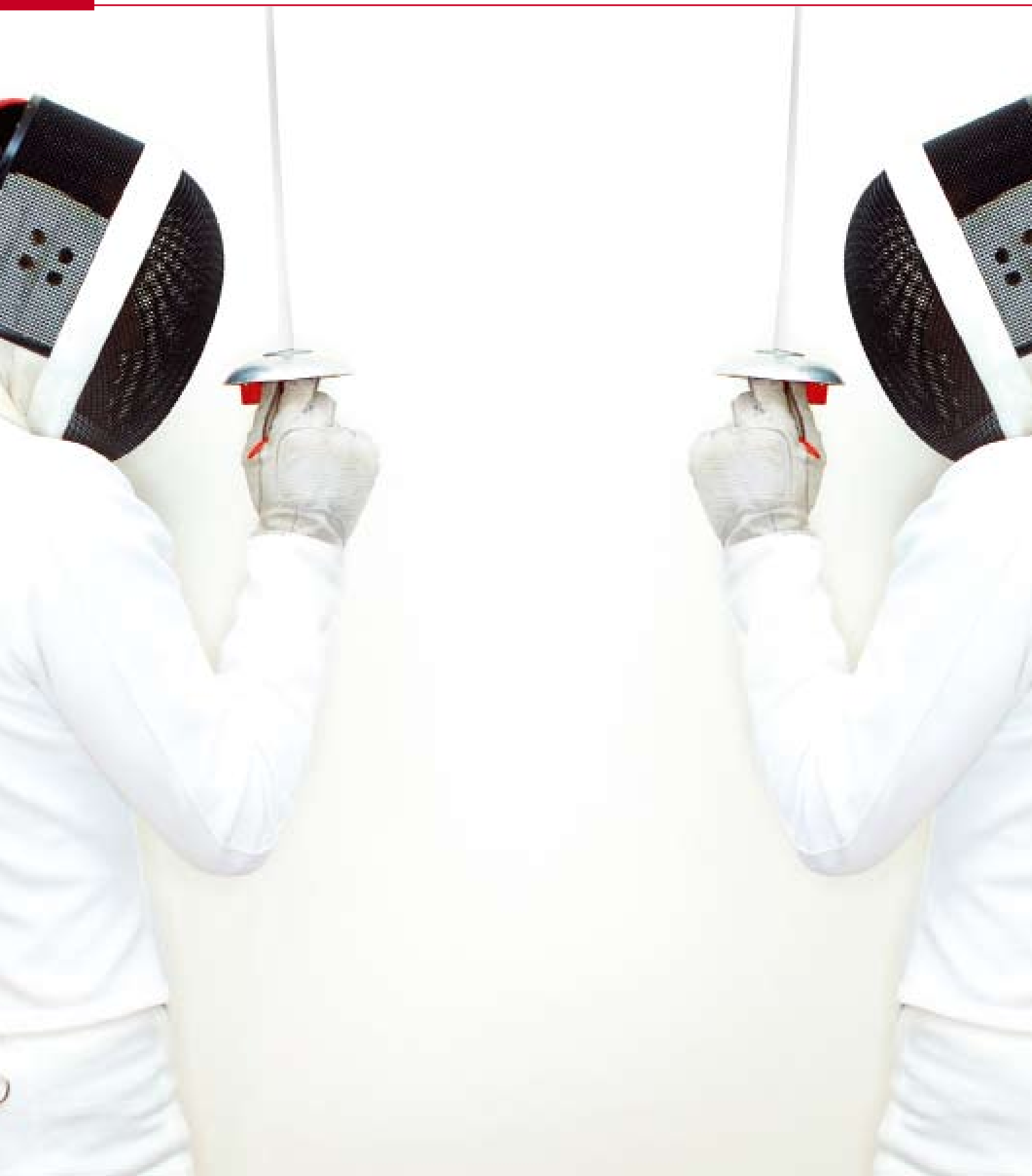


# TITELTHEMA

---



# Auf Augenhöhe

Allzu häufig gibt es Konflikte zwischen Marketing und Vertrieb. Die Ursachen liegen meist nicht in den Personen, sondern in den organisatorischen Strukturen der Unternehmen begründet. Vor allem mangelhafter Informationsaustausch sorgt regelmäßig für Ärger.

## Übersicht

Marketing vs. Vertrieb	18
Buchtipps	21
Konfliktvermeidung	22
Interview	24

Text \_ Andreas Klähn

Ein wenig sind Vertrieb und Marketing wie Hund und Katz. »Wenn das Geld stimmt, verkauft ihr auch eure Großmutter«, ätzen die einen. »Ihr habt doch keine Ahnung, wie es beim Kunden aussieht«, giften die anderen zurück. Auch vom Typ her sind die Kontrahenten grundverschieden: Auf der einen Seite die intellektuellen Marketer, auf der anderen die anpackenden Praktiker des Außendienstes. Doch für den Erfolg am Markt braucht ein Unternehmen sowohl den schnellen Verkaufserfolg als auch die langfristige Markenstrategie. Es gilt also, die Gründe für diesen allzu oft anzutreffenden Abteilungszwist zu finden und durch wirksame Maßnahmen bereits das Entstehen der Konflikte zu verhindern.

»Konflikte zwischen Marketing und Vertrieb haben regelmäßig auch strukturelle Gründe«, sagt Anita von Hertel, die sich als Mediatorin seit Jahren mit pro-


fessioneller Konfliktlösung beschäftigt. »Es gibt klassische Interessengegensätze: Das Marketing sieht sich als Beschützer der Marke und hält deshalb zum Beispiel Anzeigen in manchen Medien für kontraproduktiv. Der Vertrieb erkennt dagegen kurzfristige Absatzchancen und hält die Werbung für richtig. Diese unterschiedlichen Interessen finden sich in jedem Unternehmen. Ob daraus jedoch Konflikte entstehen, hängt von der Kommunikationskultur ab.« Bei einer funktionierenden Konfliktkultur sei der Umgang mit verschiedenen Meinungen kein Problem.

Schwierig wird es, wenn sich die Meinungsverschiedenheiten von der sachlichen auf die zwischenmenschliche Ebene verlagern. »Die meisten Konflikte sind verschobene Konflikte«, so die Leiterin der Akademie, von Hertel, Hamburg. »Bei manchen Streitigkeiten geht es nur zum Teil um Sachthemen und zum Teil um anderes: Zum Beispiel darum, dass jemand glaubt, er würde vom anderen nicht geschätzt. Dafür kann es unterschiedliche Auslöser geben, zum Beispiel, dass ein Vorschlag in einer Konferenz in einem missverständlichen Tonfall abgelehnt wurde. Tonfall plus

Worte werden dann als fehlende Wertschätzung wahrgenommen.«

## Konflikte kosten Geld

Anita von Hertel plädiert für einen frühzeitigen, präventiven Einsatz von Mediatoren. Immer mehr Unternehmen würden erkennen, dass sich dadurch Konflikte verhindern lassen. »Wenn wir in ein Unternehmen gehen, fragen wir, wo es Veränderungswünsche gibt und wo die Mitarbeiter Verbesserungsmöglichkeiten sehen. Die Rolle der Mediatoren besteht nie darin zu sagen, dass etwas so oder so ist. Wir schaffen einen Rahmen,



➔ [acquisa.de/professional](http://acquisa.de/professional)

**ONLINE-SEMINAR:**  
»Burnout«

Wie sich Burn-out vermeiden lässt und wie Unternehmen mit dem immer häufiger auftretenden Phänomen umgehen sollten.

WeiterbildungCenter

in dem die Menschen selbst Lösungen entwickeln. »Und dabei kommen regelmäßig interessante Ideen heraus – von konkreten Verbesserungsideen für die Kommunikation zwischen Marketing und Vertrieb bis zu Impulsen für neue Marketing- und Vertriebsstrategien. »Voraussehen«, sagt von Hertel, »lassen sich diese Lösungen fast nie: Jeder Konflikt ist anders.« Zu den Unternehmen, die eine präventive Mediation genutzt haben, gehört Calidris 28. Das junge Berli- [ ...



ner Unternehmen – Produzent des Energy-Drinks Schwarze Dose 28 – wuchs innerhalb kürzester Zeit von zwei auf über 40 Mitarbeiter. »Die Kluft zwischen Marketing und Vertrieb haben wir schnell als ein wichtiges Thema identifiziert«, sagt Geschäftsführerin Sandra Böhrs. »Wir haben ein junges Team und es kam zu einer Art Gruppenbildung. ‘Wir vom Marketing’ gegen ‘Wir vom Vertrieb.’ Dazu kommt, dass die beiden Abteilungen’ es in der Zusammenarbeit schwer haben, weil sie unterschiedliche Zielsetzungen haben: Die einen wollen den schnellen Verkauf, die anderen die langfristig wirkende Marke.« Die persönliche Kommunikation werde zudem dadurch erschwert, dass die bundesweit aktiven Außendienstler fast nie persönlich in das Berliner Büro kommen. Böhrs wollte die beiden Abteilungen zusammenführen. Die Mediation fand im Rahmen des jährlich stattfindenden Mitarbeiter-Events »Camp 28« statt. Neben teilweise hitzigen sachlichen Debatten war das Thema Wertschätzung einer der zentralen Punkte. Am Ende der Veranstaltung standen organisatorische Ergebnisse: Interdisziplinäre

**»IN DEUTSCHLAND WIRD IMMER GLEICH ALLES AUF EINE POLITISCHE EBENE GEZOGEN. ES GEHT NICHT MEHR UM DIE SACHE, SONDERN DARUM, VOR DEN ANDEREN GUT AUSZUSEHEN.«**

**FRANK BILSTEIN**, Executive Vice President Simon-Kucher & Partners, Bonn

Teams tauschen sich künftig auf sachlicher Ebene aus, den Vertriebsmitarbeitern wird dabei genügend Zeit und Raum gegeben, um sich einzubringen. Dies läuft nicht nur auf Leitungsebene, alle Hierarchiestufen werden beteiligt. Denn als potenzieller Konfliktstoff haben sich für das marketinggetriebene Unternehmen ganz praktische Dinge herausgestellt: Während im Marketing beispielsweise ästhetisch schöne 3D-Fußbodensticker am POS geplant werden, beobachten die Außendienstler im Supermarkt, dass dort kein Kunde auf den Boden blickt. Werbemittel auf Augenhöhe wären also wirksamer. Deshalb sind nun auch in Sitzungen, in



denen die exakte Umsetzung von Werbemaßnahmen besprochen wird, beide Abteilungen vertreten. Noch etwas soll das Verständnis füreinander verbessern: Marketingmitarbeiter begleiten regelmäßig Außendienstler für zwei Tage bei ihren Kundenbesuchen. Das verbessert die zwischenmenschliche Kommunikation und schafft Verständnis für die praktischen Probleme beim Kunden.

### **Persönlichen Kontakt verbessern**

In Vertrieb und Marketing sitzen jedoch keineswegs besonders streitlustige Raufbolde, Meinungsverschiedenheiten gibt es hier nicht häufiger als zwischen anderen Abteilungen. Für Frank Bilstein, Executive Vice President der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners, Bonn, sind Streitigkeiten an dieser Schnittstelle jedoch besonders gefährlich. »Das kann für ein Unternehmen schnell einen existenzbedrohenden

Aspekt bekommen«, so Bilstein. »Wenn aufgrund von Streitigkeiten über die Preisstrategie fünf Außendienstler Fehler machen, kann das ein ganzes Marktsegment zerstören. Positioniert umgekehrt das Marketing wegen eines Konflikts ein Produkt falsch, hat das langfristig fatale Auswirkungen.«

Drei Konfliktursachen unterscheidet Bilstein: Persönliche, organisatorische und informationelle Gründe. Das persönliche Gespräch sei heute durch E-Mail und Telefon ins Abseits geraten. Meinungsverschiedenheiten eskalieren durch die elektronische Kommunikation viel schneller. Im organisatorischen Bereich sieht Bilstein vor allem die unterschiedlichen Zielsetzungen der Abteilungen als problematisch. Der häufigste Streitpunkt sei allerdings der Umgang mit Informationen. Außendienstmitarbeiter hätten oft keine Lust, ihre Kundendaten weiterzugeben, die sie als ihr Wissen, ihre Macht betrachten. Zudem empfinden sie das Schreiben von Berichten als Zeitverschwendung, die sie von ihrer eigentlichen Aufgabe, dem Verkaufen, nur abhält.

Um Konflikte zu vermeiden, fordert Bilstein erst einmal ein Umdenken. Nicht jede unterschiedliche Auffassung einer sachlichen Frage müsse zu einem destruktiven Streit führen. »In Deutschland wird immer gleich alles auf eine politische Ebene gezogen«, so Bilstein. »Es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, vor den anderen gut auszusehen. Besser ist es, Konflikte offen und faktenorientiert auszutragen, da steht am Ende ein Gewinn für die Firma.« Dann müsse natürlich das Zielsystem von Marketing und Vertrieb angepasst werden, um mögliche Unstimmigkeiten zu vermeiden. Dabei gelte es auch, die Anreizsysteme aufeinander abzustimmen. Um die allzu menschlichen Probleme schon im Vorfeld in den Griff zu bekommen, empfiehlt Bilstein Jobrotation. Dadurch bekommen die Mitarbeiter ein besseres

Verständnis für die jeweils andere Abteilung, und die persönliche Kommunikation verbessert sich.

### Auf Augenhöhe diskutieren

»Das A und O der Konfliktvermeidung ist der rechtzeitige Ideenaustausch«, sagt Thomas Mück, Marketingleiter der Sparkasse Fürth und Herausgeber eines Buches über den Konflikt zwischen Marketing und Vertrieb. »Wir holen uns regelmäßig eine blutige Nase, wenn wir den Vertrieb nicht rechtzeitig informiert haben.« Auch wenn beide Abteilungen im Endeffekt den Umsatz ankurbeln wollen, gehen sie an diese Aufgabe doch sehr unterschiedlich heran. »Aus dem Vertrieb wird uns schon manchmal vorgeworfen, dass wir zu theoretisch sind. Umgekehrt fällt zum Beispiel Kundenbindung heraus, wenn ich alles nur vom kurzfristigen Verkauf her sehe.«

Mit der Diskrepanz zwischen den beiden Abteilungen hat Mück sich beschäftigt, seitdem ein neuer Vorstand mehr Wert auf dezentrale Entscheidungen legt und alle Mitarbeiter einbinden will. »Diese Art von Unternehmenskultur mussten wir erst lernen, zwei Jahre haben wir daran gearbeitet, anders miteinander umzugehen.« Heute gibt es regelmäßige Abstimmungsrunden zwischen den beiden Abteilungen. Das Gremium ist immer ausgewogen besetzt, damit nicht eine Abteilung die andere überstimmen kann. »Vor allem aber sind wir von einer kurzfristigen zu einer langfristigen, jährlichen Planung übergegangen«, sagt Mück. »Da wissen alle im Voraus, welche Themen auf sie zukommen, und die generelle Marschrichtung ist klar. Die Feinjustierung der Kampagnen – es sind meist sechs bis acht pro Jahr – überlassen wir jetzt stärker Arbeitsgruppen, in denen wiederum beide Abteilungen vertreten sind. Wichtig ist: Wir reden immer auf Augenhöhe miteinander.« Nach wie vor ist die Herangehensweise

der Kollegen unterschiedlich, doch jetzt müssen sie sich auf eine einvernehmliche Lösung einigen. Da sind rationale Argumente gefragt, in beiden Lagern müssen plötzlich Dinge, die bisher aus dem Bauch heraus gemacht wurden, neu begründet werden. »Kundenbindung ist für uns immer eine Selbstverständlichkeit gewesen, jetzt müssen wir uns darüber noch einmal Gedanken machen und die Notwendigkeit sauber begründen«, so Mück. Und noch etwas hat sich geändert: Die Mitarbeiter der Marketingabteilung gehen jetzt regelmäßig in die verschiedenen Filialen und stellen die geplanten Aktivitäten vor.

### Zu einem Streit gehören zwei

Was aber kann man machen, wenn der Streit zwischen den Abteilungen offen ausgebrochen ist? Als kommunikative Feuerwehr lässt sich die auf Konfliktberatung spezialisierte Stuttgarter CCC Creative Communication Consult gerne bezeichnen. »Wo Menschen zusammenarbeiten, wird es im günstigsten Fall schwierig«, sagt Senior-Trainer Andreas Steinborn. »Trotzdem sind meist nicht die unterschiedlichen Persönlichkeitstypen der entscheidende Grund für solche Konflikte. Häufiger finden sich strukturelle Ursachen, wie unterschiedliche Zielsetzungen der Abteilungen oder unklare Kompetenzen.« Kocht der Konflikt hoch, versucht Steinborn, den Kontrahenten im Rahmen einer Mediation den Raum zu geben, sich offen aussprechen zu können. Voraussetzung dafür ist allerdings die Freiwilligkeit. Und es wird vorher klargestellt, dass es nicht darum geht, eine Seite als Buhmann und für den Konflikt verantwortlich hinzustellen. Doch eine Mediation kann auch schiefgehen, gerade wenn der Streit schon länger dauert. »Wenn wir in so einem Fall gerufen werden, gibt es oft schon eine Lösung«, sagt Steinborn. »Das kann sogar bedeuten, dass einer der Kontrahenten

## BUCHTIPP

Der Umgang mit Konflikten gehört zu den Aufgaben von Führungskräften. Anita von Hertel zeigt, wie sich Mediationstechniken erlernen und im beruflichen Alltag einsetzen lassen. Dazu gehört auch das frühe Erkennen von Konfliktpotenzialen und Wege diese zu entschärfen, bevor ein handfester Streit entsteht.

Anita von Hertel

Professionelle

Konfliktlösung

Campus Verlag,

Frankfurt/M. 2008,

29,90 Euro, 319 Seiten

ISBN 978-3-593-

38525-9



das Haus verlassen hat. Dann war aber das Porzellan meist schon viel früher zerschlagen und der aktuelle Konflikt hat das Fass zum Überlaufen gebracht.« Die Mediation geht davon aus, dass beide Parteien eine Mitschuld tragen und eine gütliche Einigung möglich ist. Persönliche Streitereien werden meist auf die zugrunde liegenden sachlichen Konflikte zurückgeführt. Doch es gibt auch Fälle, wo die Schuld für die Eskalation eines Konflikts klar zuzuordnen ist, wo schwierige Persönlichkeiten regelmäßig mit den Kollegen aneinandergeraten. »In so einem Fall ist ein 1:1-Coaching eine Möglichkeit«, sagt Steinborn. »Das machen wir, wenn der Gesichtverlust [...]



**»AUS KONFLIKTEN ENTSTEHT ETWAS GUTES. ES IST EINE CHANCE AUFZUZEIGEN, WO ES SAND IM GETRIEBE GIBT. IM GESPRÄCH LASSEN SICH DANN EINVERNEHMLICHE LÖSUNGEN DAFÜR FINDEN.«**

**CHRISTIAN BÄHLER**, Geschäftsführer Zweischt, Freiburg

→ TIPP **MASSNAHMEN ZUR KONFLIKTVERMEIDUNG**

Wenn sich Marketing und Vertrieb an einfache Spielregeln halten, haben sie gemeinsam mehr Erfolg. Wo Sie ansetzen können, lesen Sie hier.

→ **Regelmäßige Kommunikation.** Mitarbeiter beider Abteilungen treffen sich regelmäßig zur gemeinsamen Planung. Wichtig ist die Beteiligung aller Hierarchieebenen. Räumliche Nähe für informelle Kontakte hilft ebenfalls.

→ **Gleiche Zielsetzung.** Die Abteilungen müssen die gleichen Ziele verfolgen, sonst kommt es zwangsläufig zu Konflikten. Dazu gehören auch die Anreizsysteme (Vergütung).

→ **Datenweitergabe.** Beide Abteilungen sammeln ihre Daten im gleichen (CRM-)System. Die Außendienstmitarbeiter geben alle Kundendaten ein und halten nichts zurück.

eines der Kontrahenten vermieden werden soll und die betriebliche Öffentlichkeit unerwünscht ist.« Vor allem fachlich fähige Mitarbeiter, die im persönlichen Umgang schwierig sind, werden auf diese Weise vom Unternehmen gestützt. Da wird dann die persönliche Konfliktkompetenz verbessert, indem Kommunikationstechniken geübt werden und Anstöße zum Reflektieren der eigenen Haltung gegeben werden. »Beim Kommunikations-Coaching geht es nicht darum, eine Person netter zu machen, sondern effektiver. Wir machen das oft für Leute, die vor schwierigen Verhandlungen stehen und sich nicht über den Tisch ziehen lassen wollen, sondern lernen möchten, wie sie hart bleiben können.«

Ganz gleich, wie sehr sich ein Unternehmen auch bemüht, ganz vermeiden lassen sich Konflikte nicht. Es kommt also immer auf den Umgang damit an. Kaum ein Unternehmen in Deutschland hat sich so offensiv mit dieser Frage auseinandergesetzt wie SAP, Walldorf. Vor fünf Jahren wurde ein interner Mediatorenpool gegründet, vor vier Jahren wurde ein betrieblicher Ombudsmann eingesetzt, inzwischen gibt es ein aus-

gefeiltes Konfliktmanagementsystem. »Für uns ist das ein Beitrag zur Verbesserung der Unternehmenskultur, der Umgang miteinander läuft dadurch anders«, sagt Jürgen Briem, Gesamtverantwortlicher für das globale Konfliktmanagement. »Vor allem aber haben wir erkannt: Konflikte kosten Geld. Während andere Firmen Streit durch externe Mediatoren lösen, wollen wir präventiv tätig werden.«

Erste Erfahrungen des weltweit agierenden Konzerns zeigen, dass es beim Umgang mit Konflikten starke kulturelle Unterschiede gibt, die Rolle des zentralen Ombudsmanns wird daher gerade durch eine Reihe regionaler Ombudsleute ersetzt. Diese kümmern sich um ganz unterschiedliche Konflikte, sei es der Streit mit dem Chef, Unstimmigkeiten unter Kollegen oder eben strukturelle Problem wie Auseinandersetzungen zwischen Abteilungen. Zur Lösung akuter Probleme kann dabei auf einen Pool von rund 30 internen Mediatoren zurückgegriffen werden, die diese Aufgabe neben ihrer normalen Tätigkeit ausüben. Die große Zahl soll dafür sorgen, dass sich immer ein Mediator findet, der keinerlei persönliche Beziehungen zu den Kontrahenten hat.

»Unser Ziel ist, dass die Mitarbeiter möglichst früh zu uns kommen, bevor sich Konflikte verhärten und zu persönlichen Streitereien führen«, sagt Briem. »Wenn es um Meinungsverschiedenheiten zwischen Abteilungen geht, haben wir die

Erfahrung gemacht, dass immer ein Sachthema die Ursache ist.« Mangelhaftes Change Management gehört zu den wichtigsten strukturellen Konfliktursachen. Veränderungen die auf den oberen Leitungsebenen beschlossen wurden, bereiten den Mitarbeitern bei der Umsetzung Schwierigkeiten. Deshalb wurde bei SAP in Change Management investiert, sodass in Zusammenarbeit mit dem Konfliktmanagement deutlich bessere Veränderungsprozesse sichtbar sind.

Eine unscharfe Festlegung der Arbeitsbereiche ist ebenfalls konfliktträchtig. Streiten sich beispielsweise Direktvertrieb und Telesales um die Betreuung von Kunden, müsse die Aufgabenverteilung einfach klarer festgelegt werden, um künftige Meinungsverschiedenheiten zu vermeiden. Wichtig ist Briem, dass Ombudsleute und Mediatoren nur eine Dienstleistung anbieten. »Die Verantwortung für die Beilegung eines Konflikts bleibt immer bei den am Streit beteiligten Parteien.«

**Konflikte zeigen Potenziale auf**

Konflikte sind also teuer, Streitereien stören den Betriebsfrieden und Auseinandersetzungen belasten die Mitarbeiter. Es wird Zeit, auch die positive Seite der Medaille zu sehen – meint zumindest Christian Bähner. »Aus Konflikten entsteht etwas Gutes«, sagt der Mediator und Geschäftsführer der Freiburger Beratungsgesellschaft Zweisicht. »Es ist eine Chance aufzuzeigen, wo es Sand im Getriebe gibt. Im Gespräch lassen sich dann einvernehmliche Lösungen dafür finden.«

Bähner ist sich bewusst, dass er mit einer solchen Anschauung Gefahr läuft, als zynisch bezeichnet zu werden. Für aktuell in einen heftigen Streit verwickelte Menschen sieht die Angelegenheit ja meist weniger rosig aus. »Wir kommen leider oft erst ins Spiel, wenn die Bordmittel im Unternehmen aufgebraucht sind«, so Bähner. »Dabei ist der beste Ansatz natürlich, eine Eskalation schon im Ansatz zu verhindern. Immer wieder fällt uns auf, dass die Kommunikation in betroffenen Unternehmen eine Einbahnstraße ist, also kein Dialog. Da macht beispielsweise das Mar-



**»DIE EINEN WOLLEN DEN  
SCHNELLEN VERKAUF, DIE  
ANDEREN DIE LANGFRISTIG  
WIRKENDE MARKE.«**

**SANDRA BÖHRS**, Geschäftsführerin,  
Calidris 28, Berlin

keting nur einseitig Vorgaben. Dass der Vertrieb darauf sauer reagiert, ist dann eigentlich kein Wunder.« Auffallend sei auch, dass es oft keine Regelkommunikation zwischen den Beteiligten gibt. Auf der Geschäftsführungsebene gibt es feste Treffen, abteilungsintern regelmäßige Meetings, aber zwischen den Abteilungen fehlt etwas Entsprechendes. »Ein wichtiger Schritt ist es also, gemeinsame Projekte, Treffen oder andere Formen des persönlichen Austauschs zu installieren. Da lernen sich die Menschen persönlich kennen, sonst läuft ja das meiste über E-Mail und Telefon.«

Jedes Unternehmen brauche unterschiedliche Menschentypen, sonst wäre es nicht erfolgreich, betont Bähner. Also gelte es, mit persönlichen Unterschieden produktiv umzugehen, im Unternehmen eine Akzeptanz für die »Anderen«

zu schaffen. »Um ein solches Verhalten zu erreichen, kann man beispielsweise gemeinsam ein Unternehmensleitbild oder einen Leitfaden für das Verhalten von Führungskräften entwickeln«, so Bähner. »In manchen Unternehmen gibt es inzwischen sogar Konfliktvereinbarungen mit dem Betriebsrat.«

Die Menschen in Vertrieb und Marketing seien im Übrigen gar nicht so verschieden. Zwar sei man im Marketing tendenzielle eher intellektuell und schöngeistig und im Vertrieb pragmatischer. »Meist finden wir aber in beiden Abteilungen extrovertierte Menschen mit einer Leidenschaft für das zu verkaufende Produkt«, stellt Bähner fest. Der Interessengegensatz zwischen den Abteilungen muss also keineswegs ein Hinderungsgrund für gute Zusammenarbeit sein.

**redaktion@acquisa.de**

• ]