



Betriebswirtschaftslehre

## Zwei Seiten einer Medaille?

Marketing und Vertrieb

Jedes Unternehmen lebt vom Verkauf. Aus diesem Grund wird der Vertrieb von vielen Managern als das wichtigste wertschöpfende Unternehmensressort angesehen. Die Marketingmitarbeiter erwidern dann, dass es vor allem starke Marken sind, die dem Vertrieb helfen, Kunden zu erobern. Unser Landshuter Marketing- und Vertriebsprofi zeigt, wie der Vertrieb zum Marketing stehen sollte und was Hochschulabsolventinnen und -absolventen tatsächlich in kundennahen Abteilungen erwartet


*Von Professor Dr. Peter Winkelmann, Hochschule Landshut*

**Marketing und Vertrieb - zwei Seiten einer Medaille?  
Warum die Frage so wichtig ist:**

Marketing – Marketing – Marketing! Der schillernde Marketingbegriff geht Politikern, Praktikern und Studierenden gleichermaßen leicht von den Lippen. Die Bibliotheksregale sind voll mit Marketingbüchern, die annähernd den gleichen Inhalt haben. Dabei hatte es das Marketing im großen Theater der BWL nicht immer leicht, als wissenschaftliches Fach anerkannt zu werden. Wie sagte ein Controllingkollege erst kürzlich: Wer nicht rechnen kann, geht ins Marketing.

Nun, zum Glück ist das Marketing an den Hochschulen heute auch für mathematisch begabte Studierende ein attraktives Lehrfach; und sie freuen sich auf steile Marketingkarrieren nach erreichtem Examen. Blickt man jedoch auf die Mitarbeiterzahlen der Unternehmen, dann kommen Zweifel auf, ob diese Träume so einfach in Erfüllung gehen. Abb. 1 belegt deutlich: In der Praxis stehen die Vertriebsstellen zu den Marketing-Stellenangeboten in einem Verhältnis von etwa 4 zu 1 bis 5 zu 1. Bei Abb. 1 muss allerdings berücksichtigt werden, dass heute viele Marketingfunktionen „ausgesourced“ sind bzw. von externen Dienstleistern erfüllt werden (Marktforschungsinstitute, Kommunikations-, Werbe- Media- und Messagenturen). Die Fragen nach der Abgrenzung von Marketing und Vertrieb und den entsprechenden Aufstiegsaussichten wird also

zum wichtigen Thema für die Karriereplanungen – übrigens nicht nur für Hochschulabsolventinnen und -absolventen.

	Mitarbeiter in kundennahen Abteilungen			
	Mitarbeiter Vertrieb	Mitarbeiter Marketing	Mitarbeiter Kundenservice	GESAMT
Action-Sports Sportartikel GmbH	8	2	8	18
EnBW Vertriebs- und Servicegesellschaft mbH	2140	30	800	2970
HYSALMA Hygiene Sales + Marketing GmbH	4	6	1	11
Kieback&Peter GmbH & Co. KG	135	2	230	367
Merten GmbH & Co. KG	110	20	6	136
NATIONAL-BANK AG	480	7	313	800
OKI Systems (Deutschland) GmbH	55	18	17	90
Olympus Life Science Europa GmbH	274	208	225	707
PROBAT Werke von Gimbom Maschinenfabrik GmbH	31	4	33	68
Sano Moderne Tierernährung GmbH	60	3	2	65
switch Energievertriebsgesellschaft m.b.H.	5	2	3	10
Uzin Utz Aktiengesellschaft	150	20	25	195
Energie Steiermark AG	60	10	290	360
HIGHVOLT Prüftechnik Dresden GmbH	14	1	10	25
KUHNKE Automation GmbH Co. IKG	20	3	5	28
Pilkington Automotive Deutschland GmbH	6	2	20	28
SOPERA GmbH	9	2	6	17
	<b>3561</b>	<b>340</b>	<b>1994</b>	<b>5895</b>
	<b>60,4%</b>	<b>5,8%</b>	<b>33,8%</b>	<b>100,0%</b>

(nur Award-Einreichungen mit sinnvollen Mitarbeitermeldungen)  
© Prof. Dr. Peter Winkelmann

Abb. 1:  
Verteilung von Arbeitsplätzen in Vertrieb,  
Marketing und Service in der Praxis

### Die strategische Sicht: Marketing inkludiert den Vertrieb

Die Begriffsproblematik lässt sich auflösen, wenn wir die zwei großen Bedeutungsdimensionen des Marketings erkennen:

1. **Marketing = strategisches Marketing = marktorientierte Unternehmensführung** (im Sinne von Meffert). Nach dieser Sichtweise heißt die Währungseinheit der Medaille Marketing. Marketing ist danach als Denkhaltung, Philosophie und Strategie auf Unternehmensführungsebene angesiedelt – unabhängig davon, ob es in der betreffenden Unternehmung eine Marketingabteilung gibt und mit welcher Qualität diese arbeitet. Der Vertrieb (Vertriebspolitik) ist dann neben der Leistungsprogrammpolitik (Sachgüter, Dienstleistungen, Services), der Konditionen- und der Kommunikationspolitik (klassische Werbung, Direktwerbung und Sonderinstrumente) (nur) ein Instrument im Rahmen des Marketing-Mix.
2. **Marketing = operatives Marketing.** Dies ist die Sichtweise der Abteilungsebene mit den dort angesiedelten Funktionen und Methoden.

Nach dieser hat die Medaille in der Tat zwei Seiten. Marketing ist dann schlichtweg das, was die Marketingabteilung tut. Entsprechendes gilt für die Vertriebsabteilung.

In diesem zweiten Blickwinkel schlummert das Potenzial für die Praxisschocks junger Hochschulabsolventinnen und –absolventen. Wenn diese nach dem Examen plötzlich erkennen, dass sie für das strategische Marketing ausgebildet worden sind, vom ersten Arbeitstag jedoch an einem Arbeitsplatz vor einem PC (nicht mehr vor Büchern) sitzen müssen und dass ihre Visitenkarte eine abteilungsbezogene Positionsbezeichnung aufweist.



**Peter Winkelmann**  
**Marketing und Vertrieb**  
 Fundamente für die Marktorientierte  
 Unternehmensführung  
 6., überarbeitete und erweiterte Auflage 2008  
 XVI, 576 Seiten, gebunden, € 34,80  
 ISBN 978-3-486-58656-5

Das Standardwerk.

**Du möchtest in diesem Buch blättern?**  
**Ein Klick genügt!**

Anzeige

Nach der ersten Sichtweise des strategischen Marketing sollte die Philosophie der marktorientierten Unternehmensführung, das heißt die Ausrichtung aller unternehmerischen Ziele und Ressourcen auf Markt und Kunden, auf Managementebene verankert sein; auch wenn es in der Unternehmung aus bestimmten Gründen gar keine Marketingabteilung gibt. Die Umsetzung der strategischen Kundenorientierung auf operativer Arbeitsebene geschieht heute übrigens im Rahmen von CRM (Customer Relationship Management).

Das oft der Unternehmensführungsebene zugeordnete strategische Marketing ist üblicherweise zuständig für die Aufgaben:

- Corporate Image, Corporate Identity,
- Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations),
- (strategische) Marktforschung,
- Image- und Markenpolitik inkl. Positionierungen,
- Innovationspolitik,
- Leitlinien der Kundenorientierung und der Kundenbindungspolitik,
- strategische Marktsegmentierung,
- Strategic Pricing (Preispositionierung, Preislagenpolitik),
- Wettbewerbsstrategie,

- Markpartnerstrategie (insbes. Zusammenarbeit mit Handel und Handwerk),
- Internationalisierung- / Globalisierungsstrategie.

Der Begriff Vertrieb hat als Marketing-Mix-Instrument mittlerweile den verstaubten Distributionsbegriff abgelöst (vgl. als Vorreiter *Belz, Hofbauer, Homburg, Krafft, Winkelmann*). Zum Markterfolg bedarf es Beziehungen und Kundenbindung. Die Warenverteilungsdenke der Verkäufermarktsichtweise ist überholt. Die Praxis hält den Vertrieb oft für das wichtigste Marketing-Mix-Instrument, denn jede Wirtschaftseinheit „lebt“ vom Verkauf. Wenn der Verkauf stockt, stehen Produktionsanlagen still. Ohne Umsatz keine Liquidität. Es droht Insolvenz.

Allerdings weiß der Vertrieb nicht, was er ohne wettbewerbsüberlegene Produkte verkaufen soll, und ohne wettbewerbsfähige Preise versiegen die Aufträge. Letztlich helfen starke Marken dem Vertrieb, die Köpfe der Kunden zu erobern. Deshalb sollten wir alle Marketing-Mix-Instrumente als gleichwertig ansehen. Die Medaille hat eigentlich nur eine Seite und die heißt marktorientierte Unternehmensführung.

### **Die operative Sicht: Marketing und Vertrieb auf Augenhöhe**

Aus Sicht der BWL-Studierenden ist es eine Tragik, wenn Lehrinhalte zu einseitig auf Strategie und Unternehmensführung ausgerichtet sind. Denn Berufsstarter werden nur in Ausnahmefällen mit der Unternehmensführungsebene in Kontakt kommen (zum Beispiel als Vorstandsassistenten oder Mitglieder von Planungsteams).

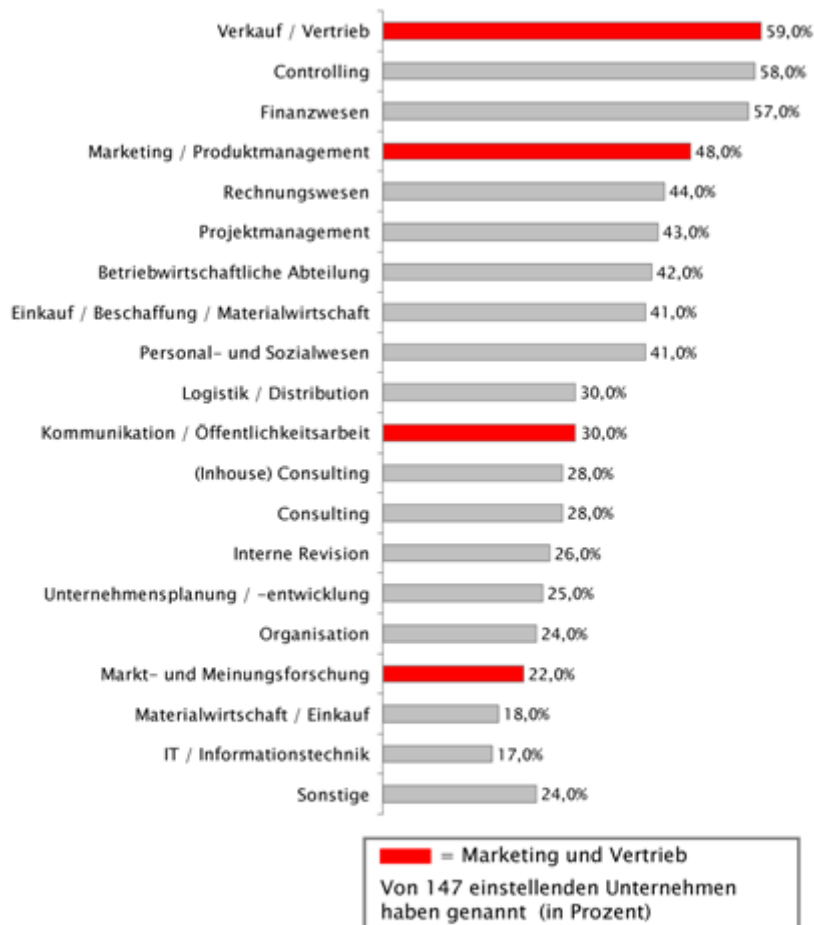
Hochschulabsolventinnen und -absolventen tauchen also nach den Jahren des Lernens erst einmal in die Niederungen der operativen Abteilungsarbeit ab. Dabei werden sie schnell erkennen: Vertrieb schlägt Marketing. Der Vertrieb „verdient das Geld“ und erhält innerbetrieblich mehr Wertschätzung als die „Egg-Heads“ der Marketingstäbe.

In diesem Zusammenhang möchten wir die Berufsmarktstatistik „Jobtrends“ des Staufenberg-Instituts zitieren. Die Abb. 2 zeigt:

1. Verkauf/Vertrieb/Marketing bilden zusammen (rote Farbe) mit dem Controlling/Finanzwesen die größten Einstiegsbereiche für Hochschulabgänger.
2. Die zweite Erkenntnis – wie oben schon betont und im Einklang mit der Abb. 1: Unternehmen leisten sich viele Mitarbeiter in Linienfunktionen für

den aktiven Kundenkontakt, aber sie sparen an Stabsstellen für Marketing-Spezialisten.

Berufliche Einstiegsbereiche für BWL-Hochschulabsolventen 2008/2009:



Quelle: Staufenbiel-Institut, Wirtschaftswissenschaftler, 29. Auflage 2008/09, S. 14

Abb. 2:  
 Berufliche Einstiegsbereiche für  
 BWL-HochschulabsolventInnen

Leider wird das Berufsfeld Verkauf, in dem in Deutschland rund 6 Millionen Menschen arbeiten, und speziell die Führungsqualifikationen für Vertriebsmanagement, Vertriebssteuerung und CRM, in Lehre und Forschung der Hochschulen sträflich vernachlässigt. Weil auch die Fachzeitschriften bei der Frage nach den beruflichen Alternativen von Akademikern immer nur das Verkaufen sehen (*Wenn Sie Menschen lieben, dann gehen Sie in den Verkauf*) und nur wenige Mahner auf den Mangel der Praxis an Vertriebsführungs Kräften hinweisen, lautet der Tenor der Studierenden in Bezug auf die Medallenseite Vertrieb wohl überwiegend: „*Ich gitt, verkaufen will ich nicht.*“ (vgl. Winkelmann, in Staufenbiel Karrieremagazin, Sommersemester 2006, S. 16).

Man beachte aber: Auch Absolventinnen und Absolventen mit Studienschwerpunkt Rechnungswesen/Controlling sehen ihre berufliche Zukunft

nicht als Buchhalter auf Sachbearbeitungsebene. Das bedeutet: Den als anspruchsvoll angesehenen Tätigkeiten im Marketing (zum Beispiel Produktpolitik, Branding, klassische Werbung, Direktmarketing, Planung und Durchführung von Messen, Ausstellungen und Events, Verkaufsförderung, Marketing-Services) stehen auf Augenhöhe nicht minder qualifizierte Leitungstätigkeiten im Vertriebsmanagement gegenüber; zum Beispiel:

- Aufbau und Leitung einer Vertriebsorganisation,
- Aufbau und Führung von Vertriebsniederlassungen im Ausland,
- Aufbau und Führung einer weltweiten Außendienstorganisation,
- Aufbau und Führung eines Vertriebspartnernetzes (Fachhandel, Fachhandwerk),
- Aufbau und Leitung eines Key Account Managements,
- Aufbau und Leitung eines Beschwerdemanagements,
- Installation eines Vertriebs-Controllings,
- Einführung von CRM und Vertriebssteuerung.

Deshalb sollen wir den operativen vertrieblichen Tätigkeiten im Vertrieb die gleiche Wertschätzung entgegenbringen wie denen im Marketing.

### Kollegialität hält beide Seiten der Medaille zusammen

Das bedeutet auch: Eine Medaille ist erst schön, wenn beide Seiten glänzen. Es ist deshalb wichtig, beide Aufgabenbereiche der Kundenorientierung zu definieren und für eine harmonische Kompetenz- und Verantwortungsteilung zu sorgen. Abb. 3 zeigt eine Gegenüberstellung aus der Praxis. Der Theoriebegriff Marketing-Mix verliert an Bedeutung.

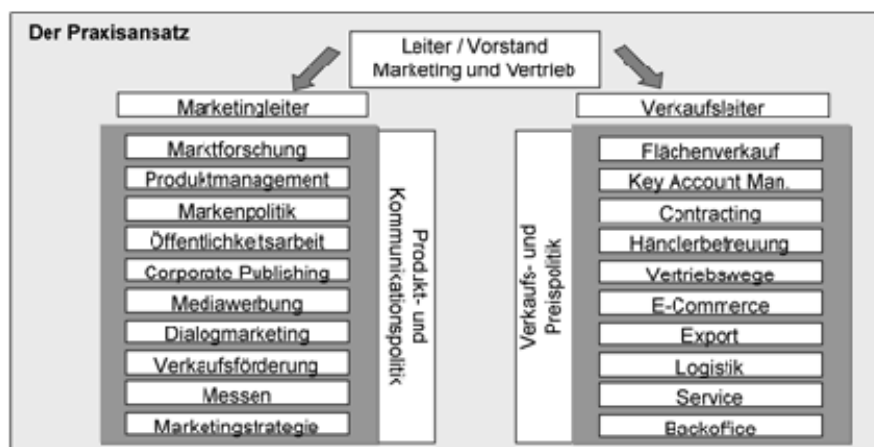


Abb. 3:  
Die Hauptaufgaben der Marketing- und Vertriebsabteilung

Die Herausforderung für das Management liegt demnach darin, eine konstruktive Zusammenarbeit von Marketing- und Vertriebsabteilung zu

gewährleisten. Am besten – siehe Abb. 3 – indem die Gesamtverantwortung für beide Ressorts in einer Hand liegt.

Von einem souveränen Chef muss dafür gesorgt werden, dass sich die Mitarbeiter von Marketing und Vertrieb nicht als Gegner gegenüberstehen und untereinander Grabenkämpfe ausfechten. Sie sollten vielmehr Hand in Hand, kollegial abgestimmt zum Nutzen von Interessenten und Kunden, zusammenarbeiten.

Wenn dann beide Seiten der Medaille glänzen und sich synergetisch in die Strategie der marktorientierten Unternehmensführung einbringen, dann kann eine Unternehmung auch wirtschaftlich schwierigen Zeiten gelassen entgegensehen. Wohl den Unternehmen, die ihre Marketing- und Vertriebsmedaille in Spiegelglanz-Ausführung vorzeigen können.

### **Autor**

Professor Dr. Peter Winkelmann, Studienschwerpunkt Marketing und Vertrieb, insbes. Vertriebssteuerung, Hochschule für angewandte Wissenschaften, HS Landshut.

### **Literaturempfehlungen**

zu den Trends im Vertrieb siehe auch die Bücher von Prof. Dr. Winkelmann: **Marketing und Vertrieb**, Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, Verlag Oldenbourg, München 2008 (ISBN 978-3-486-58656-5), **Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung**, 4. Auflage, Verlag Vahlen, München 2008, (ISBN 978-3-8006-3538-2).