

Kirsch, Alexander; Stoyke, Thorsten S.

Working Paper

Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb: Bestandsaufnahme, Trends, Lösungsmöglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme

Wismarer Diskussionspapiere, No. 06/2011

Provided in Cooperation with:

Hochschule Wismar, Wismar Business School

Suggested Citation: Kirsch, Alexander; Stoyke, Thorsten S. (2011) : Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb: Bestandsaufnahme, Trends, Lösungsmöglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme, Wismarer Diskussionspapiere, No. 06/2011, ISBN 978-3-939159-94-0, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wismar

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/45813>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

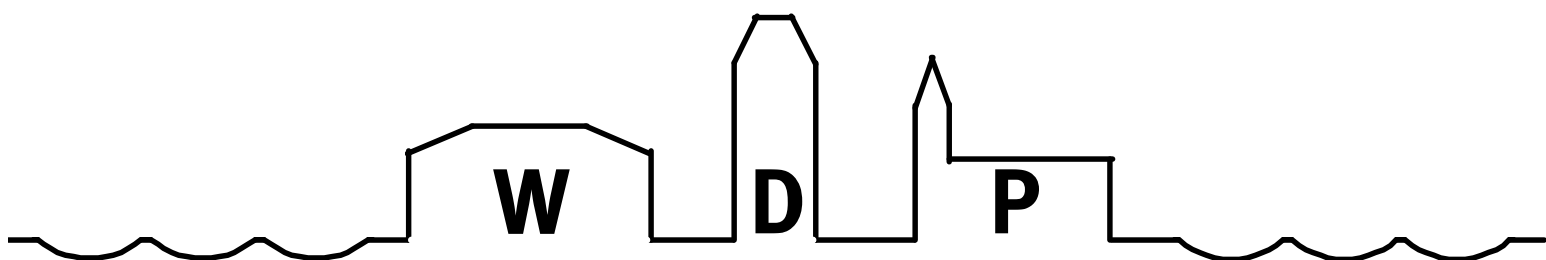


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Wismar Business School

Alexander Kirsch, Thorsten S. Stoyke

Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammen-
arbeit zwischen Marketing und Vertrieb
– Bestandsaufnahme, Trends, Lösungsmöglich-
keiten und Grenzen der Einflussnahme

Heft 06 / 2011



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Applied Sciences – Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Hochschule Wismar
University of Applied Sciences – Technology, Business
and Design
Philipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
D – 23966 Wismar
Telefon: ++49/(0)3841/753 441
Fax: ++49/(0)3841/753 131
E-Mail: jost.kramer@hs-wismar.de

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH
Phillipp-Müller-Straße
Postfach 12 10
23952 Wismar
Telefon:++49/(0)3841/753-574
Fax: ++49/(0) 3841/753-575
E-Mail: info@hws-wismar.de
Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-939159-94-0

JEL-Klassifikation M31, L11

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2011.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	4
1. Ausgangssituation	4
1.1. Der Hintergrund für diese Arbeit	4
1.2. Zielsetzung, Aufbau und Methodik der Arbeit	5
2. Die Entwicklung von Marketing und Vertrieb	5
2.1. Die Historie beider Disziplinen	5
2.2. Der Status Quo von Marketing und Vertrieb	8
2.2.1. Klassische Wahrnehmung beider Disziplinen	8
2.2.2. Die Mindset-Differenzen zwischen Marketing und Vertrieb	8
2.2.3. Gründe für die Schnittstellenproblematik	10
2.3. Aktuelle Trends in der Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb	11
3. Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb	13
3.1. Lösungsmöglichkeiten	13
3.2. Die wichtigsten Grenzen der Einflussnahme	15
4. Umfrage unter Marketing- und Vertriebsfachleuten	15
4.1. Design des Forschungsplans	15
4.2. Thesen zur Verbesserung der Zusammenarbeit beider Disziplinen	16
4.3. Befragung zur Verifizierung der aufgestellten Hypothesen	16
4.3.1. Grundgedanken zur Erhebung	16
4.3.2. Erhebung der Daten	17
4.3.3. Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage	17
4.4. Schlussfolgerungen	18
5. Provokante Thesen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb	18
Literatur	20
Anhang Fragebogen	21
Autorenangaben	25

Management Summary

Die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb ist immer noch in vielen Unternehmen konfliktbeladen. Über Jahre gewachsene Strukturen sorgen für „klassische Wahrnehmungen“ und „Mindset-Differenzen“ bei beiden Fachrichtungen. Dies behindert eine konstruktive und zielgerichtete Zusammenarbeit.

Während die Disziplin „Marketing“ seit den 1960er Jahren in Praxis und Wissenschaft eine nachvollziehbare Entwicklung zu einem „marktorientierten Führungskonzept“ genommen hat, bleibt der Vertrieb nach wie vor auf seine Funktion als „Umsatzmaschine“ reduziert. Marketing gilt als strategisch und langfristig, Vertrieb als kundenindividuell und kurzfristig.

In der Wahrnehmung von Experten und der wissenschaftlichen Literatur wird das Verhältnis zwischen Marketing und Vertrieb von gegenläufigen Zielen, unterschiedlichen Kulturen und mangelnder Kommunikation geprägt. Marketing gilt als „Spielwiese“ von Akademikern, Vertrieb als „Tummelplatz“ von Praktikern. Dem Vertrieb wird eine sehr hohe Akzeptanz bei Geschäftsleitungen attestiert.

Diese Ergebnisse wurden mit einer Umfrage unter 73 Marketing- und Vertriebsfachleuten verifiziert. 50 % der Unternehmen weisen demnach gravierende Schnittstellenproblematiken auf. Je klarer Visionen, Ziele und Werte in der Unternehmung sind, desto besser funktioniert die Zusammenarbeit. Die Geschäftsführung ist der Schlüssel für ein effektives Miteinander.

Lösungsmöglichkeiten für eine Verbesserung der Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb liegen in der Implementierung von leistungsfähigen CRM und Informationssystemen, Schnittstellenmanagern und einem integrierten Personalkonzept. Anzustreben ist ein gemeinsamer, hoher Ausbildungsstand von Marketing und Vertriebsmitarbeitern mit einem Schwerpunkt auf „Soft-Skills“.

Nur Unternehmen, die es schaffen, Vertrieb und Marketing optimal zu vernetzen, werden in der Zukunft eine Chance auf das Überleben haben.

1. Ausgangssituation

1.1. Der Hintergrund für diese Arbeit

Im Mittelpunkt der absatzpolitischen Aufgabe eines Unternehmens stehen die Befriedigung der Bedürfnisse und Wünsche der Kunden sowie die langfristige Existenzsicherung der Unternehmung. Diese Aufgabe kann in den Unternehmen nur arbeitsteilig erfüllt werden. Aufgrund des Umfangs und der Komplexität wird der ganzheitliche Prozess der Absatzpolitik in Teilaufgaben zerlegt und spezialisierten Funktionsbereichen zugeordnet. Dies sind die Disziplinen Marketing und Vertrieb (Haase 2006: 1).

Mit der Erfüllung der absatzbezogenen Teilaufgaben durch Marketing und Vertrieb entstehen wechselseitige Beziehungen und Abhängigkeiten, sogenannte Schnittstellen. Diese Berührungspunkte sind in vielen Unternehmen konfliktbeladen, da beide Disziplinen häufig als getrennte, miteinander im Wettbewerb um Ressourcen und Anerkennung stehende Abteilungen gesehen werden. Über Jahre gewachsene Strukturen und die separate Weiterentwicklung der Disziplinen verschärfen diese Problematik zusätzlich. Häufig prägen festgefahrene Meinungen und negative Erfahrungen die Zusammenarbeit. Das Resultat sind Vorurteile auf beiden Seiten. Diese Feststellung lässt sich branchen- und unternehmensübergreifend machen (Homburg u.a. 2005: 1). Die Intensivität und Ausprägung der „Schnittstellenproblematik“ hängt allerdings von dem Stellenwert ab, den Marketing und Vertrieb in der jeweiligen Organisation inne haben. Dies spiegelt sich in der Aufbau- und Ablauforganisation wider und gestaltet direkt die Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb.

Prinzipiell kann den Unternehmen im Business-to-Business Bereich (B2B) eine höhere Vertriebsorientierung attestiert werden. Im Umfeld des Business-to-Customer Bereichs (B2C) ist eine höhere Marketingorientierung zu erkennen. Unter dem Strich lässt sich festhalten, dass dem Marketing oft ein „fehlendes Kundenverständnis“ vorgeworfen wird, während der Vertrieb häufig auf eine „kurzsichtige Umsatzfokussierung“ reduziert wird.

1.2. Zielsetzung, Aufbau und Methodik der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist es deshalb, branchenübergreifende Lösungsmöglichkeiten für eine spürbare Verbesserung der Zusammenarbeit von „Marketing“ und „Vertrieb“ zu entwickeln und mögliche Grenzen der Einflussnahme aufzuzeigen.

Dazu wird zunächst die historische Entwicklung beider Disziplinen untersucht und der aktuelle „Status Quo“ in Praxis und Wissenschaft dargestellt. In der Folge werden aktuelle Trends aufgegriffen und kritisch gewürdigt. Auf dieser Basis werden dann Lösungsmöglichkeiten für eine Optimierung der Zusammenarbeit beider Felder sowie deren Integration erarbeitet. Dabei werden auch die Grenzen der Einflussnahme durch das Management dargestellt. Die Ergebnisse werden durch eine Umfrage unter Marketing- und Vertriebsfachleuten untersucht und in provokante Thesen übersetzt. Diese bilden die Grundlage für die weitergehende Diskussion.

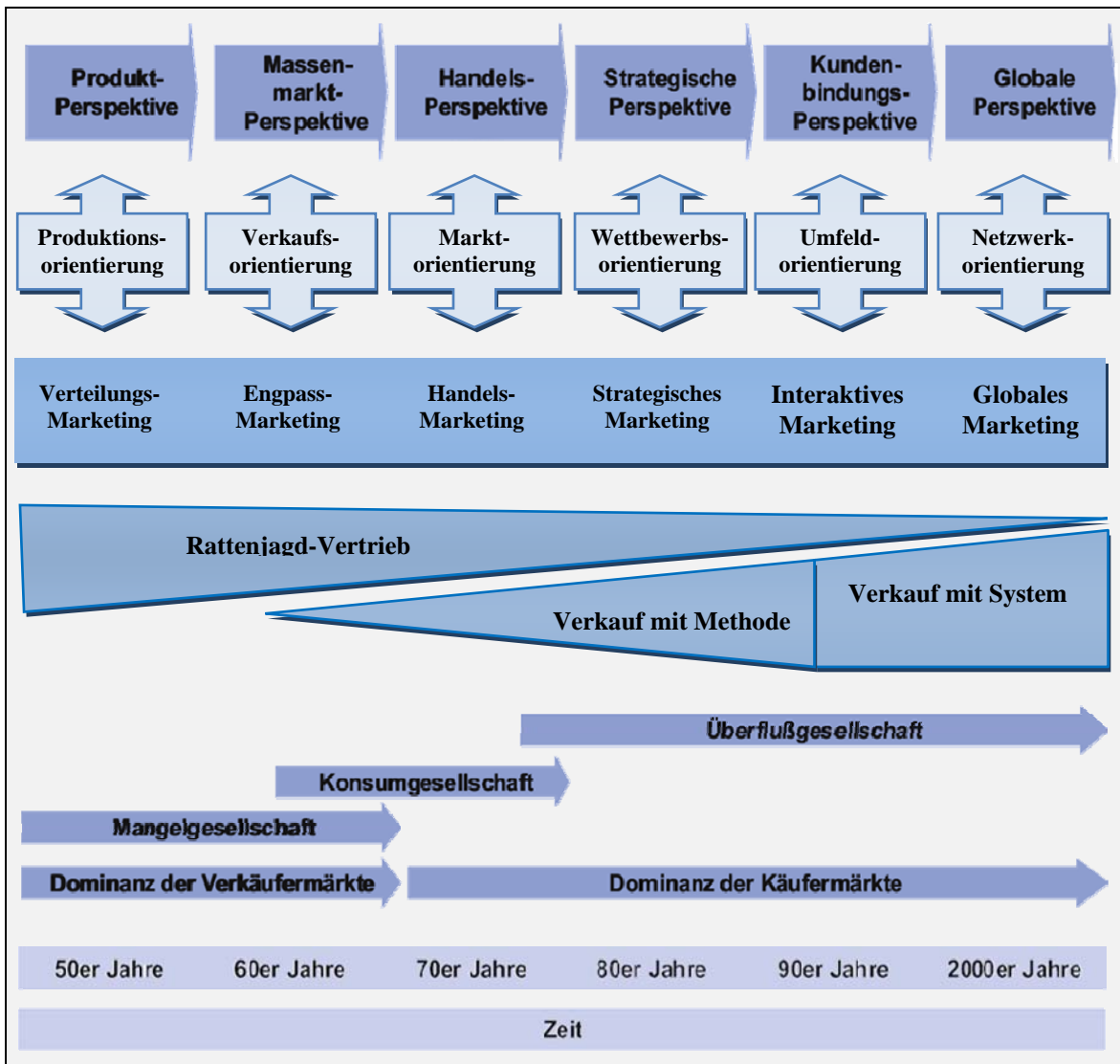
2. Die Entwicklung von Marketing und Vertrieb

2.1. Die Historie beider Disziplinen

Die Grundidee des Marketings ist bereits seit vielen Jahrhunderten im Marktgeschehen zu beobachten. In der Literatur wird die Entstehungszeit des Begriffs Marketing im angloamerikanischen Sprachraum auf den Beginn des 20.

Jahrhunderts datiert. Marketing wird bis dahin als reine Distributionsfunktion verstanden. Der Fokus liegt auf der Verteilung erzeugter Güter. Alle wirtschaftlichen Bemühungen dienen der Sicherstellung der Grundversorgung der Bevölkerung mit Gütern des täglichen Bedarfs (Meffert u.a. 2008: 8ff). Über die Entstehung des Begriffs Vertrieb gibt es in der Literatur sehr wenig detaillierte Angaben. Aber das „simple Verkaufen“ von Waren, heutzutage als „Rattenjagd-Vertrieb“ bezeichnet, ist seit der Antike im Marktgeschehen zu beobachten. In Fachbüchern wird der Vertrieb meist als eine Unterdisziplin des Marketings beschrieben. In der Praxis wird der Vertrieb häufig aber als dominierende Disziplin angesehen.

Abbildung 1: Entwicklungspfade von Marketing und Vertrieb



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Krafft 2004.

Erst in den 1960er Jahren verbreitete sich der Marketingbegriff auch im deutschsprachigen Raum und beschreibt dabei zunächst eine Engpassfunktion

(Meffert u.a. 2008: 8ff). Die wirtschaftliche Zielstellung, „eine möglichst große Menge identischer Produkte so kostengünstig wie möglich zu produzieren“, mündet im „Engpass Handel“. Die stetig wachsende Produktvielfalt steht einer begrenzten Anzahl an zur Verfügung stehenden Regalflächen gegenüber. Dadurch gewinnen die Handelsunternehmen in den 1970er Jahren an Bedeutung. Die Mangelgesellschaft wandelt sich in dieser Zeit zu einer Konsumgesellschaft. Um mit der wachsenden Nachfragemacht des Handels adäquat umgehen zu können, entwickelte sich das Marketing in der Folge zu einer Führungsfunktion. In diesem Zusammenhang wurden die auf den Handel gerichteten Instrumente des Marketings und Vertriebs systematisch ausgebaut.

Abbildung 2: *Klassische Wahrnehmung von Marketing und Vertrieb*

	Marketing	Vertrieb
Denkweisen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategisch ▪ Langfristig ▪ Marktorientiert ▪ Konzeptionell 	<ul style="list-style-type: none"> • Taktisch • Kurzfristig • Kundenorientiert • Umsatzorientiert
Strategisches Denken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkt- und Markenentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verteilen von Ressourcen auf Gebiete und Kunden
Analytisches Denken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzmanagement ▪ Marktforschung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsatzprognose ▪ Verkaufsziele
Kommunikation/ Kreativität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotion, Werbung, Teamarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verkaufs- und Verhandlungsgeschick
Aggregationsniveau	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Makro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mikro

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Garber 2005: 18ff.

Hinzu kam der Übergang zu einer Langfristorientierung im Marketing, die in den 1980er Jahren zum strategischen Marketing avancierte (Kreutzer 2010: 9ff). Win-Win-Partnerschaften gewannen an Bedeutung. Demzufolge entwickelte sich auch der Vertrieb weiter und forcierte den „Verkauf mit Methode“. Unter dem Einfluss der wachsenden Internationalisierung und Globalisierung des Wettbewerbs, stand in den Folgejahren eine wettbewerbsorientierte Ausrichtung des Marketings und Vertriebs im Vordergrund. Die neuen Wettbewerbsbedingungen führten zu einem Wandel der Konsumgesellschaft in eine Überflusgesellschaft. Entsprechend intensiv beschäftigte man sich mit den zentralen Zielen dieser Zeit: Sicherung von signifikanten Wettbewerbsvorteilen sowie dem Aufbau einer wahrnehmbaren Wettbewerbspositionierung.

Anfang der 1990er Jahre begann sich das Anspruchsspektrum des Marketings, bei zunehmender Orientierung an den rechtlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Rahmenbedingungen, zum marktorientierten Führungskonzept zu erweitern. Im Vertrieb wandelt sich der „Verkauf mit Methode“ zum

„Verkauf mit System“ (CRM). Kennzeichen dafür sind die Fokussierung der Kundenbindung sowie die integrierte Kundendatenhaltung in entsprechenden IT-Systemen. Diese Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie, der Hyperwettbewerb sowie uneinheitliche Konsumstrukturen führen seit den 2000er Jahren zu neuen Herausforderungen hinsichtlich Marketing und Vertrieb. Es entsteht ein individuelles, multioptional vernetztes Beziehungsmarketing, das mit Begriffen wie Database-Marketing, Netzwerk-Marketing, interaktives bzw. virtuelles Marketing und Multi-Channel-Marketing umschrieben werden kann (Bruhn 2009: 16ff). Die Abbildung 1 fasst die einzelnen Entwicklungspfade zusammen.

2.2. *Der Status Quo von Marketing und Vertrieb*

2.2.1. Klassische Wahrnehmung beider Disziplinen

Durch die beschriebenen Entwicklungsstufen von Marketing und Vertrieb entstand im Laufe der Zeit eine „klassische Wahrnehmung“ beider Disziplinen. Die Abbildung 2 zeigt wie Marketing und Vertrieb häufig von der jeweils anderen Fachrichtung wahrgenommen werden. Aufgrund des harten Wettbewerbs und der damit verbundenen intensiven Beschäftigung mit den sich permanent wandelnden Umweltbedingungen, vernachlässigen viele Unternehmen das interne Schnittstellenmanagement. Die Abteilungen Vertrieb und Marketing werden deshalb meist separat weiterentwickelt. Obwohl beides absatzorientierte Fachgebiete sind, gehören die Mitarbeiter beider Disziplinen oft unterschiedlichen sozialen Gruppen im Unternehmen an. Häufig wird die Zusammenarbeit durch Defizite und Mängel geprägt, die sich in einem strikten Abteilungsdenken manifestieren. Beide Bereiche prägen dadurch ein „natürliches“ Spannungsfeld. Zielsetzungen und Anforderungen aneinander sind oft intransparent, verhindern die gegenseitige Unterstützung und verringern die Schlagkraft der Unternehmung. Diese Erkenntnisse werden auch durch die aktuelle Studie „Marketing und Vertrieb - Miteinander oder nebeneinander?“ der Mandat Managementberatung GmbH in Dortmund bestätigt (o. V. 2009). Durch sie wurde nachgewiesen, dass Marketing und Vertrieb zwar miteinander sprechen und zahlreiche Informationen austauschen, aber oft wirklich wichtige Informationen für die Verzahnung der Maßnahmen beider Bereiche fehlen (o. V. 2009).

Aber nicht nur die „klassische Wahrnehmung“ von Marketing und Vertrieb sorgt für eine Schnittstellenproblematik. Auch die sogenannten Mindset-Differenzen zwischen den beiden Fachrichtungen erschweren eine konstruktive Zusammenarbeit.

2.2.2. Die Mindset-Differenzen zwischen Marketing und Vertrieb

Mindset-Differenzen beschreiben die unterschiedliche Sicht-, Denk- und

Handlungsweise der Abteilungen Marketing und Vertrieb. Sie stellen eine wesentliche Hürde bei der Koordination von kundenbezogenen Aktivitäten des Unternehmens dar. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Fokussierungen fällt es den Unternehmen schwer, alle wirklich relevanten Informationen in die Planung und Durchführung von kundenbezogenen Maßnahmen einfließen zu lassen.

Der Vertrieb denkt meistens kundenindividuell und regional bzw. lokal, während das Marketing häufig eine globale und strategische Sichtweise vertritt. Weiter bleibt festzustellen, dass Vertriebsmitarbeiter oft direkt vor Ort bei den Kunden arbeiten und einen sehr engen Kontakt pflegen. Marketingmitarbeiter sind dagegen hauptsächlich in kampagnenorientierten Projekten am Unternehmensstandort tätig (Schmitz u.a. 2010). Ihr Kundenverständnis ist deshalb eher abstrakt. Es basiert häufig auf Marktforschungsdaten.

Abbildung 3: *Mindset-Differenzen zwischen Marketing und Vertrieb*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Schmitz u.a. 2010.

Diese zeitlichen und räumlichen Mindset-Differenzen werden noch zusätzlich durch die Vergütungsmodelle unterstützt. Während Marketingmitarbeiter Zielsetzungen im Hinblick auf bestimmte Produkte oder Marken erfüllen müssen, wird der Vertriebsmitarbeiter an Gebiets- und Kundenzielen gemessen. Durch die Anreizsysteme im Vertrieb, die direkt an den Ergebnissen anknüpfen, tendieren Vertriebsmitarbeiter oft zu einer kurzfristigeren Orientierung als Marketingmitarbeiter. Deren Prozess- und Langfristorientierung hängt auch mit der Tatsache zusammen, dass die Effektivität von Marketingmaßnahmen erst mit einer zeitlichen Verzögerung gemessen werden kann (Schmitz u.a. 2010).

Zusammenfassend führt die Summe der Mindset-Differenzen in vielen Unternehmen zu großen Problemen und Ressourcenverschwendungen. Die

Gründe der Schnittstellenprobleme liegen in eklatanten wirtschaftlichen und kulturellen Differenzen. Zwischen Marketing und Vertrieb entstehen deshalb oft Grabenkämpfe um das gemeinsame Budget.

2.2.3. Gründe für die Schnittstellenproblematik

Die meisten Schnittstellenprobleme entstehen primär durch die über Jahre gewachsenen Strukturen in den Unternehmen. Dies bestätigt eine Studie der Peppers & Rogers Group. Dadurch entstehen Zuständigkeitsüberschneidungen ohne klare Abgrenzungen. Sowohl das Marketing als auch der Vertrieb erheben Anspruch auf bestimmte Entscheidungen und Aktivitäten. Da Marketing und Vertrieb oft an unterschiedliche Vorstände berichten, blockieren sie sich gegenseitig (o. V. 2009).

Unabhängig vom speziellen Problem, unterminiert eine mangelhafte Führung mit unklaren Zielen und schwacher Kontrolle die gemeinsame Zielerreichung. Unbewusst fördert es eine „wir gegen die“-Mentalität. Diese kulturelle Barriere in der Zusammenarbeit entsteht vor allem dann, wenn sich eine Abteilung der anderen überlegen fühlt. Die hohe Akademikerquote im Marketing führt in diesem Zusammenhang oft zu einer Abgrenzung gegenüber den eher konventionell ausgebildeten Vertriebsmitarbeitern. Zu ähnlichen Erkenntnissen kommt auch eine Studie des Instituts für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. In ihr kommen Marketing- und Vertriebsmanager übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass eine starke Gewichtung des Vertriebs innerhalb des Unternehmens die größte Barriere in der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb darstellt (Krafft 2004). Die starke Gewichtung des Vertriebs hängt unmittelbar mit der Tatsache zusammen, dass Vertriebs Erfolge sehr kurzfristig gemessen und beurteilt werden können. In diesem Zusammenhang wird der Vertrieb von der Unternehmensführung überproportional bewertet. Dabei ist es allen Protagonisten bewusst, dass eine solche kurzfristige Fokussierung den Unternehmenserfolg gefährden kann.

Umgekehrt ist manch eingeschworenes Vertriebsteam resistent gegen jede Kritik, die von außen kommt - gerade von den „Theoretikern“ im Marketing. Fehlleistungen werden dann nicht analytisch untersucht, sondern die Verantwortung der anderen Abteilung zugewiesen. Bei mangelndem Umsatzwachstum beklagt der Vertrieb die schlechte Qualität der Leads, während das Marketing eine raschere und sorgfältigere Abarbeitung der Leads einfordert. Gegenseitige Schuldzuweisungen sind an der Tagesordnung.

Die Vorstellungen von Mitarbeitern aus Marketing und Vertrieb sind manchmal so unterschiedlich, als ob sie aus völlig verschiedenen Unternehmen stammt. Manche Marketing- und Vertriebsabteilungen sprechen so gut wie gar nicht miteinander. Ein Mangel an gemeinsamen Prozessen, geteilter Sprache und offener Gesprächskultur führt zu Missverständnissen und destruktiven Konflikten. Falsch gesetzte Anreize und ein unausgegorenes Kenn-

zahlensystem fördern zusätzlich destruktive Verhaltensweisen. Ein Anhaltspunkt dafür ist, wenn der Vertriebsmitarbeiter seine Monatsquoten erreichen möchte, obwohl dies zu Lasten strategischer Prioritäten geht (Schmitz u.a. 2010). Der Vertriebsmitarbeiter eines Mobilfunkunternehmens versucht beispielsweise Internetanschlüsse bei Bestandskunden zu verkaufen, obwohl der Fokus auf der Neukundenakquise liegt. Im Ergebnis bleiben die strategischen Prioritäten auf der Strecke.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in etwa der Hälfte der Unternehmen kein regelmäßiger Austausch zwischen Vertrieb und Marketing stattfindet. Gespräche über die Erfolge und Engpässe in der Umsetzung des Marketing-Mix werden nur sporadisch geführt. Zudem erhält der Vertrieb nur unzureichend Informationen zu absatzmarktbezogenen Zielen (o. V. 2009). Auch über die Ziele neuer Produkte oder die beabsichtigten Wirkungen von Kommunikationsmaßnahmen bleibt der Vertrieb häufig im Unklaren. Ferner werden vom Vertrieb kundenrelevante Informationen (bewusst) zurückgehalten und ein „Wissensmonopol“ aufgebaut. Die Abbildung 4 beschreibt die Verständigungsprobleme zwischen den Bereichen.

Abbildung 4: Gründe für die Schnittstellenproblematik aus Sicht der Manager

Vertriebsmanager über das Marketing	Marketingmanager über den Vertrieb
<ul style="list-style-type: none"> • „Die Marketingleute sitzen in einem Elfenbeinturm. Die haben keine Ahnung davon, was unsere Kunden eigentlich wollen.“ • „Wir holen das Geld rein, die Marketingleute geben es aus.“ • „Marketing ist bürokratischer als der Vertrieb.“ • „Im Marketing liegt der Fokus viel zu stark auf internen Prozessen.“ • „Marketingleute halten sich häufig für etwas Besseres.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Wir besorgen Kontakte auf den Messen, die Vertriebsleute machen nichts draus.“ • „Der Außendienst interessiert sich nicht für Profitabilität, sondern nur für Umsätze.“ • „Die meisten im Vertrieb verstehen den Marketingplan nicht.“ • „Die Mitarbeiter im Marketing arbeiten hart und lange, aber die Vertriebsmitarbeiter verdienen mehr.“ • „Das Marketing entwickelt die Strategie, der Vertrieb soll sie umsetzen.“

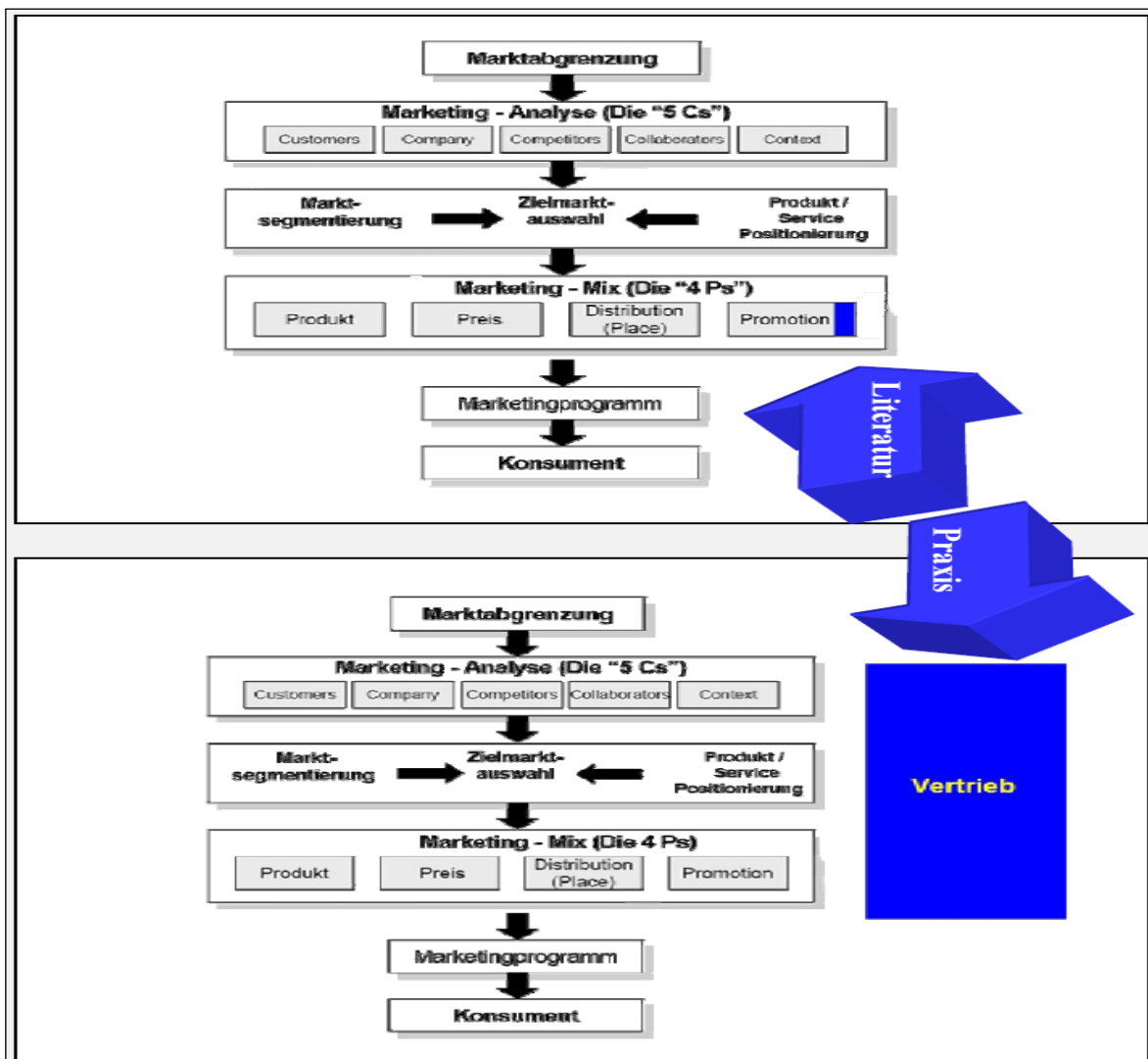
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Krafft 2004.

2.3. Aktuelle Trends in der Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb

Wie beschrieben, findet in etwa der Hälfte der Unternehmen kein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen Vertrieb und Marketing statt. Umgekehrt lässt sich daraus schlussfolgern, dass die Hälfte der Unternehmen einen re-

regelmäßigen Wissenstransfer fördert. Sie sind bestrebt, die notwendigen Informationen aus Marketing und Vertrieb der jeweils anderen Abteilung zugänglich zu machen. Dies geschieht durch regelmäßige Meetings und Schulungen. Die Firma Dell geht noch einen Schritt weiter. Dort betreuen zielgruppenspezifische Teams aus Marketing und Vertrieb, sogenannte Unique Selling Points (USPs), mit viel Eigenverantwortung ihre jeweilige Zielgruppe. Beide Disziplinen führen ihre Markt- und Kundeninformationen zusammen und erarbeiten gemeinsame Kundenmaßnahmen. Planen und Handeln erfolgen aus einem Guss. Konsequenterweise wird dies auch durch eine entsprechende Vergütung unterstützt, die sich am Erreichen der gemeinsamen Ziele ausrichtet (Garber 2005: 18ff).

Abbildung 5: *Integration des Vertriebs in die Absatzorganisation - Literatur vs. Praxis*



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Dolan 1999/Haase u.a. 2005.

Der schnelle Vertragsabschluss zählt bei einigen Firmen somit nicht mehr zu

den obersten Zielen im Vertrieb. Vielmehr zeichnet sich der Trend ab, den Vertrieb als kundenorientierten Markt- und Beziehungsmanager zu verstehen. Dafür steht ein Selbstverständnis, das mit hohen Ansprüchen an die Vertriebsmitarbeiter verbunden ist. Dazu zählt beispielsweise detailliertes Wissen zu angebotenen Produkten und Dienstleistungen sowie deren Kalkulation. Der Mitarbeiter muss ein Verständnis für Kundenwünsche und deren Entwicklungsmöglichkeiten besitzen. Weiter muss er die Befugnis erhalten, die Aufträge und Projekte in der Unternehmung zu navigieren, um eine pünktliche Erledigung des Auftrags sicher stellen zu können. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, bedarf es einer sogenannten Vertriebsautomatisierung - dem Customer Relationship Management (CRM). Mit modernster Computertechnik wird der systematische Verkaufserfolg forciert und eine Plattform zur Verzahnung mit dem Marketing hergestellt. Relevante Informationen werden von beiden Disziplinen bereitgestellt um einem ganzheitlichen Blick auf den Kunden zu erhalten. Die Rolle des Marketings ändert sich dabei insofern, dass „schöne“ Kampagnen oder „willkürlich“ erstellte Verkaufsunterlagen nicht mehr ausreichen. Das Marketing wird als kundenorientierter Strategie-, Konzeptions- und Beratungsmanager etabliert. Um diese notwendigen Veränderungen herbeiführen zu können, sind elementare Verbesserungen in der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb erforderlich.

3. Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb

3.1. Lösungsmöglichkeiten

Den Grundstein zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb legt die Unternehmensleitung. Sie muss zunächst das Verhalten und die Arbeitsweise beider Disziplinen analysieren und nicht optimal genutzte Absatzpotentiale aufdecken. Denn nur durch das Commitment der Geschäftsführung können Schnittstellenprobleme identifiziert und optimiert werden. Anschließend wird, auf den Analyseergebnissen aufbauend, eine Leitkultur als strategische Marschrichtung installiert. Sie ist als Rahmenbedingung für Marketing und Vertrieb zu verstehen. Darüber hinaus sind gemeinsame Ziele zu erarbeiten und zu definieren. Denn nur wenn es gelingt, den Vertrieb und das Marketing auf Gemeinsamkeiten zu fixieren, kann das Abteilungsdenken durchbrochen werden.

Zur Umsetzung der gemeinsamen Ziele ist es erforderlich, eine klare Strategie festzulegen, die von fähigen Führungskräften aus beiden Fachbereichen verfolgt wird. Es ist Aufgabe der Geschäftsführung, den ganzheitlichen Absatzmanagementprozess in Teilaufgaben zu zergliedern und den Fachbereichen zuzuordnen. Dazu bedarf es klarer Rollendefinitionen. Weiter sind die identifizierten Berührungspunkte darzustellen sowie die Vorgehensweise bei Problemen an den Schnittstellen transparent. Notwendig ist die Installation ei-

ner abteilungsübergreifenden Koordinationsstelle - der Boundary Manager („Grenz-Manager“). Er ist für die Abstimmung zwischen den Fachbereichen verantwortlich. Mit diplomatischem Geschick, kommunikativer Fähigkeit und der Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse gelingt es ihm, die Meetings zwischen den Abteilungen zielführend zu gestalten.

Durch die Einführung einer gemeinsamen prozessorientierten Sichtweise versetzt man die multifunktionalen Kundenteams aus Vertrieb und Marketing in die Lage, sich konstruktiv auf die gemeinsamen Ziele zu konzentrieren. Insbesondere sind gemeinsame Vorstellungen vom Idealkunden zu erarbeiten. Im Anschluss werden die Marketing- und Vertriebspläne aufeinander abgestimmt. Eine gemeinsame Analyse hilft dabei, die Ursachen von bisher ineffizienten Maßnahmen aufzudecken und in wirksame Kundenmaßnahmen umzuwandeln. Die Fokussierung liegt dabei auf den wertschöpfenden Tätigkeiten.

Um einen spürbaren Wissensdurchbruch auf beiden Seiten zu erreichen, sind nur die wirklich relevanten Informationen für den Absatz zu ermitteln. Diese münden in Standards des Informationsaustausches und erhöhen die interne Datentransparenz (z.B. Preise, Markenbekanntheit, Kennzahlen). Eine weitere Notwendigkeit besteht in der Erarbeitung gemeinsamer Begriffe und Konzepte. Dadurch wird sichergestellt, dass die Abteilungen von der gleichen Basis ausgehen. Unterstützt wird dieses Kommunikationskonzept von einem computerbasierten Programm, auf das beide Abteilungen zugreifen können - dem Customer Relationship Management (CRM). Es ersetzt aber nicht eine regelmäßige Kommunikation auf formeller und informeller Basis. Die Einhaltung dieser Regel hat der Boundary Manager sicherzustellen. Dadurch wird eine effiziente Teamarbeit gefördert und der Grundstein zum „Teambuilding“ gelegt.

Durch ein ganzheitlich integriertes Personalkonzept kann zudem ein weiterer Beitrag zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb geleistet werden. Die Personalauswahl im Vorfeld eines Beschäftigungsverhältnisses gewinnt deshalb einen immer größeren Stellenwert. In Zukunft stehen keine „eigenbrötlerischen Spezialisten“ auf der „Suchliste“ der Personalabteilungen, sondern Fachleute mit Erfahrung und Know-How in den angrenzenden Disziplinen. Dazu werden gemeinsame „Pflicht-Skills“ wie Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und ein verbindliches Wertesystem definiert. Diese werden durch fachspezifische Anforderungs-Skills ergänzt. Es ist von Anfang an sicherzustellen, dass die avisierten Karrierepfade in beiden Abteilungen mit „cross-overs“ (Bsp.: Job-Rotation) ausgestattet sind. Dies trägt zur Erhöhung der Sozialkompetenz der Mitarbeiter bei und unterstützt den formal integrierten Personalprozess.

Durch die Schaffung verzahnter Anreizsysteme wird die Fokussierung auf die Gemeinsamkeiten von Vertrieb und Marketing gelenkt. Die Einführung sollte aber mit Bedacht angegangen werden. Ein Marketing- und Vertriebsmit-

arbeiter sieht idealer Weise den Verkauf bzw. die Konzeption als seine Hauptaufgabe an. Ein Controllinginstrument muss daher seine Arbeit unterstützen und direkt mit der Vergütung gekoppelt werden. Die Ausgestaltung der Kennzahlen wird unternehmensindividuell festgelegt. Sie ergibt sich aus den gemeinsamen Zielen von Marketing und Vertrieb.

3.2. Die wichtigsten Grenzen der Einflussnahme

Die wichtigsten Grenzen der Einflussnahme liegen vor allem in den Persönlichkeitsstrukturen der Protagonisten des Absatzmanagementprozesses. Ausgefeilte Konzepte zur Verbesserung der Zusammenarbeit sind zum Scheitern verurteilt, wenn die Geschäftsführung diese durch ihre Handlungsweise nicht fördert. Es besteht die große Gefahr, in alte Verhaltensmuster zurückzufallen. Deshalb ist der Prozess zum ganzheitlich integrierten Absatzmanagement nicht von „heute auf morgen“ zu realisieren. Es muss damit gerechnet werden, dass sich die Organisationsentwicklung über mehrere Monate bzw. Jahre hinzieht.

4. Umfrage unter Marketing- und Vertriebsfachleuten

4.1. Design des Forschungsplans

Die Definition der Problemstellung und die daraus abgeleiteten Forschungsziele ergeben sich aus dem Vorhaben, die Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb zu ermitteln. In diesem Zusammenhang soll untersucht werden, ob die erarbeiteten Lösungsmöglichkeiten für eine Optimierung der Zusammenarbeit beider Felder verifiziert werden können. Als Forschungsziel wird somit die Ermittlung der Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb definiert. Mit Hilfe dieser Informationen lassen sich Rückschlüsse auf die spätere Ausgestaltung des ganzheitlichen Absatzmanagementprozesses ziehen.

Für die Erhebung der benötigten Informationen wurde ein Fragebogen entworfen, der bei allen Probanden Anwendung fand. Der Fragenkatalog ist zielgruppengerecht, einfach und kurz gehalten. Er soll sowohl allgemeine Erfolgsfaktoren erfassen als auch konkrete Aussagen über die Besonderheiten in den Unternehmen. Die Fragen werden in geschlossener Form gestellt, die eine oder mehrere Antwortmöglichkeiten zulassen und so eine vergleichende Auswertung ermöglichen. Die Befragung der Marketing- und Vertriebsfachleute wurde mittels einer Onlineerhebung realisiert. Die Auswahl der Befragten erfolgte durch den Kontaktkreis der Autoren sowie Studierende im Master-Studiengang an der Hochschule Wismar. Die eigentliche Kontaktierung der zu Interviewenden erfolgte per Email. Die Probanden wurden gebeten, einen Link anzuklicken, der sie direkt zur Befragung führte. Mittels eines Incentives in Form von einer Spende je ausgefülltem Fragebogen, erhält die Organisation

World Vision 10 Cent von den Verfassern, dies soll die Bereitschaft zur Teilnahme erhöhen. Diese Vorgehensweise ermöglichte es, innerhalb kürzester Zeit eine relativ große Grundgesamtheit zu erreichen, kann aber nicht als repräsentativ erachtet werden. Dennoch liefert die Umfrage eine sehr informative Basis für eine Ableitung von Erfolgsfaktoren, Lösungsmöglichkeiten und für weiterführende Forschungsprojekte.

Als Stichprobe wurde die Befragung von 120 Fachleuten aus Marketing und Vertrieb mit unterschiedlichen soziodemographischen Merkmalen festgelegt. Das Konzept des Forschungsplanes kombinierte sehr gut die Budgetrestriktionen der Verfasser und die Vorgabe einer aussagekräftigen Umfrage.

4.2. Thesen zur Verbesserung der Zusammenarbeit beider Disziplinen

Während der mehrwöchigen Auswertung von sekundärstatistischem Material im Vorfeld der offenen Fachtagung wurden die nachfolgenden Thesen für die alternative Prüfungsleistung herausgearbeitet. Diese sollten in der darauffolgenden Befragung unter Marketing- und Vertriebsfachleuten überprüft werden.

These 1: Die Geschäftsführung ist grundsätzlich für die produktive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb verantwortlich.

These 2: Unternehmensvisionen und -werte bilden die Basis eines ganzheitlichen Absatzmanagementprozesses.

These 3: Gemeinsame Ziele fördern eine konstruktive Zusammenarbeit.

These 4: Klare Rollenverteilungen zwischen den Fachbereichen Marketing und Vertrieb reduzieren die Schnittstellenproblematik.

These 5: Die Definition von Standards des Informationsaustausches bildet die Grundlage für eine konstruktive Gesprächskultur.

These 6: Eine gemeinsame Analyse von Kundenaktionen fördert die Effektivität und Effizienz von ganzheitlichen Absatzmaßnahmen.

These 7: Verzahnte Anreizsysteme lenken den Fokus auf die Gemeinsamkeiten und tragen zur erfolgreichen Gestaltung eines ganzheitlichen Absatzmanagementprozesses bei.

4.3. Befragung zur Verifizierung der aufgestellten Hypothesen

4.3.1. Grundgedanken zur Erhebung

Die aufgestellten Thesen zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren für die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb wurden auf Basis umfangreichen, sekundärstatistischen Materials getroffen. Jede einzelne Annahme erscheint daher logisch und nachvollziehbar. In einem weiteren Schritt sollten diese Thesen jetzt erhärtet werden. Als Methode der quantitativen Marktforschung bot sich eine Befragung unter Marketing- und Vertriebsfachleuten an. Das geringe Budget von 100 Euro bedingte es, diese Befragung so

kostengünstig wie möglich zu gestalten.

4.3.2. Erhebung der Daten

Die Befragung wurde im Zeitraum vom 01. Mai 2010 bis zum 07. Juni 2010 durchgeführt. Im Vorfeld der Befragung wurde ein Pre-Test durchgeführt. Aufkommende Anmerkungen bzw. Unklarheiten konnten so vorab eingearbeitet werden. Die Erhebung verlief reibungslos und konnte im vorgesehenen Zeitraum durchgeführt werden. Insgesamt wurde ein großes Interesse bei der Teilnahme verzeichnet. Insgesamt wurden 73 Fachleute im Alter von 20 bis 59 Jahren befragt. Die Ergebnisse der Befragung wurden mit Hilfe eines Marktforschungsprogramms ausgewertet.

4.3.3. Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage

Der Fragebogenrücklauf betrug 59 %. Die hier zu Grunde liegenden Daten können direkt bei den Verfassern (Email: thorsten@stoyke.org) bezogen werden.

Die erste Frage sollte die definierte Zielgruppe, bestehend aus Marketing- und Vertriebsfachleuten sowie Geschäftsführern, sicherstellen. Deshalb war es nur dieser Zielgruppe möglich, den Fragebogen auszufüllen. Die anderen Teilnehmer wurden auf die „Danke für Ihre Teilnahme“-Seite weitergeleitet. Fast die Hälfte der Fachleute kam dabei jeweils aus Vertrieb (44 %) und Marketing (45 %).

Eine große Mehrheit (75 %) gab bei Frage 2 und 3 an, dass in ihrem Unternehmen eine klar definierte Unternehmensvision vorhanden ist und entsprechende Unternehmenswerte kommuniziert werden. Vermutlich deshalb beurteilt auch über die Hälfte der Teilnehmer die Zusammenarbeit mit der jeweils anderen Abteilung als sehr gut bzw. gut (52 %). Im Gegensatz dazu beurteilen nur 21 % der Probanden, bei denen keine Visionen und Werte im Unternehmen vermittelt werden, die Zusammenarbeit mit sehr gut bzw. gut.

Die Fragen 4.1 bis 4.10 beschäftigten sich mit den unternehmensspezifischen Angaben zu Organisation, Personal und Kultur. Fast die Hälfte der befragten Fachleute (48 %) gab an, dass Vertrieb und Marketing ein gemeinsames Zielsystem haben und daran gemessen werden. Es finden bei 49 % der Firmen abteilungsübergreifende Meetings statt, aber gerade einmal in 34 % der Fälle werden gemeinsame Weiterbildungsmaßnahmen organisiert. In der B2C-Branche wird fast branchenweit darauf geachtet, eine klare Abgrenzung zwischen den Verantwortungsbereichen zu ziehen (B2C 67 %, B2B 38 %). Ein eindeutig definiertes Aufgabengebiet für die Mitarbeiter aus Vertrieb und Marketing gibt es aber dennoch nur bei der Hälfte der Unternehmen (49 %). Ein ähnliches Bild zeigt sich auch beim Informationsaustausch zwischen den Abteilungen (55 %) und den gemeinsamen Vorstellungen vom Idealkunden (45 %).

Die Frage 5 zielte darauf ab festzustellen, wer in den Unternehmen die Verantwortung für die Kundenzufriedenheit trägt. Dies sind in 47 % der Fälle abteilungsübergreifende Teams. Um in solchen Teams mitarbeiten zu können, erachten 54 % der Unternehmen eine Hochschulausbildung als zwingende Einstellungsvoraussetzung (Frage 7). Insgesamt wird die Zusammenarbeit von Vertrieb und Marketing mit der Durchschnittsnote 2,7 bewertet (Frage 6, Schulnotensystem).

Die Frage 8 sollte die Anforderungsvoraussetzungen für Marketing- und Vertriebsmitarbeiter ermitteln. Als wichtigste „Soft-Skills“ nennen beide Fachbereiche die Kommunikationsfähigkeit (16 %) und Teamfähigkeit (12 %). Unterschiede bestehen in der dritthäufigsten Nennung. Der Vertrieb sieht das Verhandlungsgeschick (13 %) als weiteren elementaren Faktor an, während im Marketing eher die analytischen Fähigkeiten (12 %) ausschlaggebend sind. Bei den Verbesserungswünschen in der Zusammenarbeit beider Abteilungen wurde einhellig die Einführung eines gemeinsamen Zielsystems genannt (53 %). Ein weiteres Ergebnis der Frage 9 ist, dass Marketingmitarbeiter mehr Akzeptanz vom Vertrieb erwarten (33 %) und der Vertrieb einen regelmäßigeren Informationsaustausch mit dem Marketing einfordert (64 %).

4.4. Schlussfolgerungen

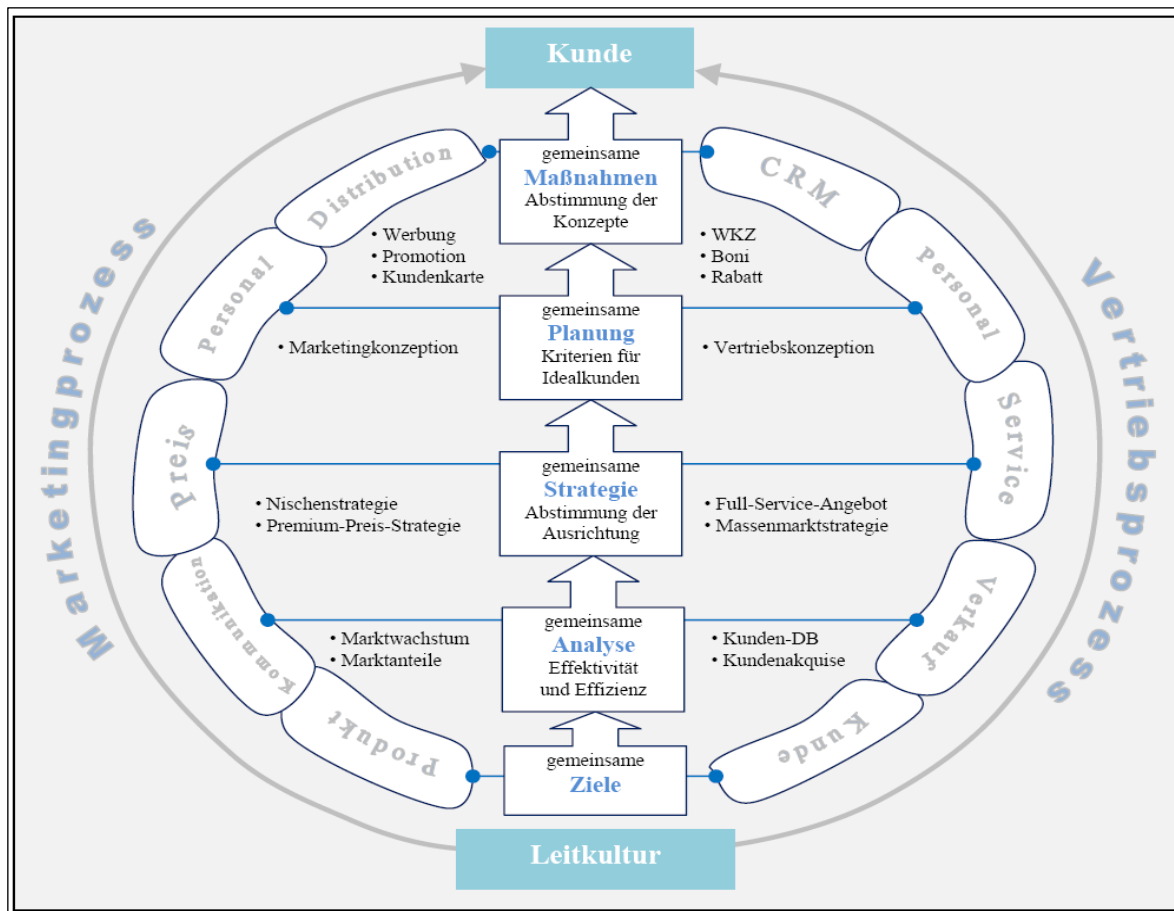
Die Befragung sollte die aufgestellten Thesen untermauern. Das Forschungsziel - zu ermitteln, welche die Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Marketing sind - konnte erreicht werden. Aus den Ergebnissen der Umfrage und der Sekundärliteratur lässt sich ableiten, wie ein optimierter Absatzmanagementprozess der Zukunft aussehen muss („Der Absatzmanagementprozess nach Stoyke“).

Elementare Grundlage hierfür bildet eine Unternehmensvision mit einer strategischen Leitkultur, die von der Geschäftsführung getragen werden muss. Bei der Hälfte der Unternehmen liegen heute gravierende Schnittstellenproblematiken vor. Diese müssen durch die beschriebenen Lösungsmöglichkeiten ausgeglichen werden. Ein Schwerpunkt liegt hierbei auf der Optimierung der Personalauswahl und der Kommunikations- und Informationskultur.

5. Provokante Thesen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb

- Ein schwaches Management ist *immer* die Ursache für Probleme zwischen Marketing und Vertrieb.
- Dominanz des Vertriebs *muss* zurückgedrängt werden.
- „Hemdsärmliger Praktiker“ hat im Vertrieb *keine* Chance mehr.

Abbildung 6: Der Absatzmanagementprozess nach Stoyke



Quelle: Eigene Darstellung.

Nur Unternehmen, die es schaffen, Vertrieb und Marketing optimal zu vernetzen, werden in der Zukunft eine Chance auf das Überleben haben.

Literatur

- Bruhn, M.** (2009): Marketing - Grundlagen für Studium und Praxis, 9. Auflage, Wiesbaden.
- Garber, T.** (2005): Der unsinnige Thronstreit, Absatzwirtschaft, Sonderausgabe Vertrieb, Juni 2005, S. 18-22.
- Haase, K./Krafft, M./Mantrala, M. K./Zoltners, A.** (2005): Coordinating Marketing and Sales, Paper presented at the American Marketing Association (AMA), Winter Conference, San Antonio, USA, February 2005.
- Haase, K.** (2006): Koordination von Marketing und Vertrieb - Determinanten, Gestaltungsdimensionen und Erfolgsauswirkungen, Vallendar.
- Homburg, C./Jensen, O./Klarmann, M.** (2005): Die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb - eine vernachlässigte Schnittstelle, Management Arbeitspapiere Nr. M 086, Institut für marktorientierte Unternehmensführung Universität Mannheim, Mannheim.
- Krafft, M.** (2004): Vortrag: Abstimmung von Marketing- und Vertriebsorganisationen, abgerufen unter: http://www.marketing-centrum.de/mdhd/veranstaltungen/symposium/images/vertriebundmarke/Vortrag_Krafft.pdf, 01.06.2010.
- Kreutzer, R. T.** (2010): Praxisorientiertes Marketing - Grundlagen - Instrumente - Fallbeispiele, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmam, C./Kirchgeorg, M.** (2008): Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 10. Auflage, Wiesbaden.
- O.V.** (2009): Studie: „Marketing und Vertrieb - Miteinander oder nebeneinander?“, Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund 2009, abgerufen unter: http://www.mandat.de/Images/Mandat_GmbH_Studie_VundM.pdf, 30.04.2010.
- Schmitz, C./Jenewein, W./Malms, O.** (2010): Komplexität in Marketing und Verkauf - gemeinsame Aufgaben, kritische Schnittstellen und Mindset-Differenzen, abgerufen unter: <http://www.marke41.de/content/komplexitaet-marketing-und-verkauf>, 23.03.2010.

Anhang Fragebogen

Zweck der Befragung

Die Befragung wird im Rahmen einer alternativen Prüfungsleistung für die Offene Fachtagung im Master-Studiengang Sales and Marketing der Hochschule Wismar durchgeführt. Mit Ihrer Teilnahme unterstützen Sie nicht nur die Autoren bei der Erstellung der Prüfungsleistung, sondern tragen dazu bei, ein soziales Projekt zu fördern. Die Verfasser spenden für jeden vollständig ausgefüllten Fragebogen 10 Cent an World Vision. Bitte helfen Sie den Autoren dabei mit diesem Fragebogen. Vielen Dank!

Datenschutz

Die Befragung erfolgt anonym. Alle Daten werden vertraulich behandelt und dienen zur Anfertigung einer Studienarbeit für die Hochschule Wismar.

1) In welchem Unternehmensbereich sind Sie tätig?

Marketing Vertrieb/Verkauf Geschäftsführung

Logistik Verwaltung Personal

2) Gibt es in Ihrem Unternehmen eine klar definierte Unternehmensvision?

Ja Nein

3) Gibt es in Ihrem Unternehmen Werte die allen Mitarbeitern gegenüber kommuniziert und gelebt werden?

Ja Nein

4) Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu bezogen auf Ihr Unternehmen?

(von 1= überhaupt nicht zutreffend bis 5= voll und ganz zutreffend)

	überhaupt nicht zutreffend		voll und ganz zutreffend		
	1	2	3	4	5
Es gibt zwischen Marketing und Vertrieb eine gemeinsame Vorstellung vom Idealkunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bevor wir eine Kundenaktion durchführen, analysieren wir zunächst den Nutzen für den Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing und Vertrieb haben klar abgegrenzte Verantwortungsbereiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Aufgabengebiete von Marketing- und Vertriebsmitarbeitern sind eindeutig definiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zwischen Marketing und Vertrieb findet ein regelmäßiger Informationsaustausch statt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing und Vertrieb haben ein gemeinsames Zielsystem und werden daran gemessen/beurteilt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing und Vertrieb nehmen gemeinsam an Weiterbildungsmaßnahmen teil wie z.B.: Job-Rotation oder Trainings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb kommt es häufig zu Grabenkämpfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es finden in regelmäßigen Abständen abteilungsübergreifende Meetings zwischen Marketing und Vertrieb statt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing und Vertrieb arbeitet mit einer gemeinsamen IT-Plattform und greift auf dieselben Daten zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Wer ist bei Ihnen im Unternehmen verantwortlich für die Kundenzufriedenheit?

Account / Key Account Manager Marketing & Vertrieb Teams

funktionsübergreifende Projektteams Sonstige: _____

6) Wie würden Sie die Zusammenarbeit von „Marketing“ und „Vertrieb“ in Ihrem Unternehmen beurteilen? (Bitte vergeben Sie Schulnoten von 1= sehr gut bis 6= sehr schlecht)

1 2 3 4 5 6

7) Wird für Ihren Arbeitsplatz eine Hochschulausbildung als zwingend notwendige Einstellungs Voraussetzung gefordert?

Ja Nein

8) Welche der nachfolgenden Fähigkeiten würden Sie für Ihren Arbeitsplatz als zwingend erforderlich ansehen? Bitte bringen Sie die Kriterien gemäß Ihrer Bedeutung in eine Rangfolge. Beginnen Sie mit der wichtigsten Fähigkeit.

analytische Fähigkeiten Teamfähigkeit
 Kommunikationsfähigkeit Sprachkenntnisse
 Empathie Durchsetzungsvermögen

9) Welche Verbesserungen in der Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb wünschen Sie sich?

gemeinsame IT-Plattform gemeinsame Meetings
 regelmäßiger Infoaustausch gemeinsames Zielsystem
 mehr Akzeptanz Sonstiges: _____

10) In welchem Branchenumfeld sind Sie tätig?

B2B B2C Sonstige

11) Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

Weiblich Männlich

24

12) Wie alt sind Sie?

20 bis 29 Jahre 30 bis 39 Jahre 40 bis 49 Jahre

50 bis 59 Jahre 60 bis 69 Jahre

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Autorenangaben

Alexander Kirsch, M. Sc.

Thorsten S. Stoyke, M. Sc.

c/o Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Philipp-Müller-Straße

Postfach 12 10

D - 23952 Wismar

Telefon: ++49 / (0)3841 / 753 441

Fax: ++ 49 / (0)3841 / 753 131

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 09/2003 Jost W. Kramer: Optimaler Wettbewerb – Überlegungen zur Dimensionierung von Konkurrenz
- Heft 10/2003 Jost W. Kramer: The Allocation of Property Rights within Registered Co-operatives in Germany
- Heft 11/2003 Dietrich Nöthens/Ulrike Mauritz: IT-Sicherheit an der Hochschule Wismar
- Heft 12/2003 Stefan Wissuwa: Data Mining und XML. Modularisierung und Automatisierung von Verarbeitungsschritten
- Heft 13/2003 Bodo Wiegand-Hoffmeister: Optimierung der Sozialstaatlichkeit durch Grundrechtsschutz – Analyse neuerer Tendenzen der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zu sozialen Implikationen der Grundrechte -
- Heft 14/2003 Todor Nenov Todorov: Wirtschaftswachstum und Effektivität der Industrieunternehmen beim Übergang zu einer Marktwirtschaft in Bulgarien
- Heft 15/2003 Robert Schediwy: Wien – Wismar – Weltkulturerbe. Grundlagen, Probleme und Perspektiven
- Heft 16/2003 Jost W. Kramer: Trends und Tendenzen der Genossenschaftsentwicklung in Deutschland
- Heft 01/2004 Uwe Lämmel: Der moderne Frege
- Heft 02/2004 Harald Mumm: Die Wirkungsweise von Betriebssystemen am Beispiel der Tastatur-Eingabe
- Heft 03/2004 Jost W. Kramer: Der Einsatz strategischer Planung in der Kirche
- Heft 04/2004 Uwe Sassenberg: Stand und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Technologietransfers an der Hochschule Wismar
- Heft 05/2004 Thomas Gutteck: Umfrage zur Analyse der Kunden des Tourismuszentrums Mecklenburgische Ostseeküste GmbH
- Heft 06/2004: Anette Wilhelm: Probleme und Möglichkeiten zur Bestimmung der Promotions-effizienz bei konsumentengerichteten Promotions
- Heft 07/2004: Jana Otte: Personalistische Aktiengesellschaft
- Heft 08/2004 Andreas Strelow: VR-Control – Einführung eines verbund-einheitlichen Gesamtbanksteuerungskonzepts in einer kleinen Kredit-genossenschaft
- Heft 09/2004 Jost W. Kramer: Zur Eignung von Forschungsberichten als einem Instrument für die Messung der Forschungsaktivität

- Heft 10/2004 Jost W. Kramer: Geförderte Produktivgenossenschaften als Weg aus der Arbeitslosigkeit? Das Beispiel Berlin
- Heft 11/2004 Harald Mumm: Unterbrechungsgesteuerte Informationsverarbeitung
- Heft 12/2004 Jost W. Kramer: Besonderheiten beim Rating von Krankenhäusern
- Heft 01/2005 Michael Laske/Herbert Neunteufel: Vertrauen eine „Conditio sine qua non“ für Kooperationen?
- Heft 02/2005 Nicole Uhde: Rechtspraktische Probleme bei der Zwangseinziehung von GmbH-Geschäftsanteilen – Ein Beitrag zur Gestaltung von GmbH-Satzungen
- Heft 03/2005 Kathrin Kinder: Konzipierung und Einführung der Prozesskostenrechnung als eines Bestandteils des Qualitätsmanagements in der öffentlichen Verwaltung
- Heft 04/2005: Ralf Bernitt: Vergabeverfahren bei öffentlich (mit)finanzierten sozialen Dienstleistungen
- Heft 05/2005: Jost W. Kramer: Zur Forschungsaktivität von Professoren an Fachhochschulen am Beispiel der Hochschule Wismar
- Heft 06/2005 Harald Mumm: Der vollständige Aufbau eines einfachen Fahrradcomputers
- Heft 07/2005: Melanie Pippig: Risikomanagement im Krankenhaus
- Heft 08/2005: Yohanan Stryjan: The practice of social entrepreneurship: The-ory and the Swedish experience
- Heft 09/2005: Sebastian Müller/Gerhard Müller: Sicherheitsorientiertes Portfolio-Management
- Heft 10/2005: Jost W. Kramer: Internes Rating spezieller Kundensegmente bei den Banken in Mecklenburg-Vorpommern, unter besonderer Berücksichtigung von Nonprofit-Organisationen
- Heft 11/2005: Rolf Steding: Das Treuhandrecht und das Ende der Privatisierung in Ostdeutschland – Ein Rückblick –
- Heft 12/2005: Jost W. Kramer: Zur Prognose der Studierendenzahlen in Mecklenburg-Vorpommern bis 2020
- Heft 13/2005: Katrin Pampel: Anforderungen an ein betriebswirtschaftliches Risikomanagement unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Prüfungsstandards
- Heft 14/2005: Rolf Steding: Konstruktionsprinzipien des Gesellschaftsrechts und seiner (Unternehmens-)Formen
- Heft 15/2005: Jost W. Kramer: Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium
- Heft 16/2005: Christian Mahnke: Nachfolge durch Unternehmenskauf

- Werkzeuge für die Bewertung und Finanzierung von KMU im Rahmen einer externen Nachfolge –
- Heft 17/2005 Harald Mumm: Softwarearchitektur eines Fahrrad-Computer-Simulators
- Heft 18/2005: Momoh Juanah: The Role of Micro-financing in Rural Poverty Reduction in Developing Countries
- Heft 19/2005: Uwe Lämmel, Jürgen Cleve, René Greve: Ein Wissensnetz für die Hochschule – Das Projekt ToMaHS
- Heft 20/2005: Annett Reimer: Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management
- Heft 21/2005: Stefan Wissuwa, Jürgen Cleve, Uwe Lämmel: Analyse zeitabhängiger Daten durch Data-Mining-Verfahren
- Heft 22/2005: Jost W. Kramer: Steht das produktivgenossenschaftliche Modell in Estland, Lettland und Litauen vor einer (Wieder-)Belebung?
- Heft 23/2005: Jost W. Kramer: Der Erfolg einer Genossenschaft. Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen
- Heft 24/2005: Katrin Heduschka: Ist die Integrierte Versorgung für Krankenhäuser und Rehabilitationskliniken das Modell der Zukunft?
- Heft 01/2006: Christian Andersch/Jürgen Cleve: Data Mining auf Unfalldaten
- Heft 02/2006: Kathrin Behlau: Arbeitszeitmodelle im Kinderzentrum Mecklenburg - Job-Sharing und Arbeitszeitkonten –
- Heft 03/2006: Christin Possehl: Das Eigenkapitalverständnis des IASB
- Heft 04/2006: Ines Pieplow: Zur Problematik der Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital nach IAS 32
- Heft 05/2006: Rüdiger-Waldemar Nickel: Der Markenwert. Ermittlung – Bilanzierung – Auswirkungen von IFRS
- Heft 06/2006: Jost W. Kramer: Sozialwirtschaft – Zur inhaltlichen Strukturierung eines unklaren Begriffs
- Heft 07/2006: Monika Paßmann: Potential und Grenzen automatischer Verhaltensmuster als Instrument erfolgreichen Selbstmanagements
- Heft 08/2006: Mandy Hoffmann/Antje Deike: Analyse der Auslandsaktivitäten von Unternehmen in Westmecklenburg
- Heft 09/2006: Jost W. Kramer: Grundkonzeption für die Entwicklung eines Qualitätsmanagements im sozialwirtschaftlichen Bereich
- Heft 10/2006: Dierk A. Vagts: Ärztliche Personalbedarfsermittlung in der Intensivmedizin
- Heft 11/2006: Andreas Beck: Die sozialwirtschaftliche Branche als

- qualitatives Ratingkriterium – unter besonderer Berücksichtigung von NPO-Krankenhäusern
- Heft 12/2006: Robert Löhr: Tax Due Diligence bei Kreditinstituten – eine Betrachtung ausgewählter Bilanz- und GuV-bezogener Analysefelder bei der Ertragsbesteuerung
- Heft 13/2006: Kristine Sue Ankenman: Austrian Neutrality: Setting the Agenda
- Heft 14/2006: Jost W. Kramer: Co-operative Development and Corporate Governance Structures in German Co-operatives – Problems and Perspectives
- Heft 15/2006: Andreas Wyborny: Die Ziele des Neuen Kommunalen Rechnungswesens (Doppik) und ihre Einführung in die öffentliche Haushaltswirtschaft
- Heft 16/2006: Katrin Heduschka: Qualitätsmanagement als Instrument des Risikomanagements am Beispiel des Krankenhauses
- Heft 17/2006: Martina Nadansky: Architekturvermittlung an Kinder und Jugendliche
- Heft 18/2006: Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg/Michael Laske/Janine Kipura/Andreas Brüning: Überwindung betriebswirtschaftlicher Defizite im Innoregionetzwerk Kunststoffzentrum Westmecklenburg
- Heft 19/2006: Uwe Lämmel/Andreas Scher: Datenschutz in der Informationstechnik. Eine Umfrage zum Datenschutzsiegel in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 20/2006: Jost W. Kramer/Monika Passmann: Gutachten zur Bewertung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der allgemeinen Sozialberatung in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 21/2006: Marion Wilken: Risikoidentifikation am Beispiel von Kindertageseinrichtungen der Landeshauptstadt Kiel
- Heft 22/2006: Herbert Müller: Zahlen und Zahlenzusammenhänge – Neuere Einsichten zum Wirken und Gebrauch der Zahlen in Natur und Gesellschaft
- Heft 01/2007: Günther Ringle: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität
- Heft 02/2007: Uwe Lämmel/Eberhard Vilkner: Die ersten Tage im Studium der Wirtschaftsinformatik
- Heft 03/2007: Jost W. Kramer: Existenzgründung in Kleingruppen nach der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes
- Heft 04/2007: Beate Stirtz: Hybride Finanzierungsformen als Finanzierungsinstrumente mittelständischer Unternehmen
- Heft 05/2007: Uwe Lämmel/Anatoli Beifert/Marcel Brätz/Stefan Bran-

- denburg/Matthias Buse/Christian Höhn/Gert Mannheimer/Michael Rehfeld/Alexander Richter/Stefan Wissuwa: Business Rules – Die Wissensverarbeitung erreicht die Betriebswirtschaft. Einsatzmöglichkeiten und Marktübersicht
- Heft 06/2007: Florian Wrede: Computergestützte Management-Informationssysteme. Geschichte – Zukunft – Konsequenzen
- Heft 07/2007: Peter Biebig/Gunnar Prause: Logistik in Mecklenburg – Entwicklungen und Trends
- Heft 08/2007: Anja Ziesche: Risikomanagement unter dem Aspekt der Betrieblichen Gesundheitsförderung
- Heft 09/2007: Cornelia Ewald: Kreditinstitute in der Anlageberatung – Anforderungen aus der aktuellen Rechtsprechung und Gesetzgebung
- Heft 10/2007: Herbert Müller: Zahlen, Planeten, Pyramiden und das Meter. Wie die Planung der Pyramiden von Gizeh erfolgt sein könnte – eine ingenieurmethologische Betrachtung
- Heft 11/2007: Klaus Sanden/Barbara Bojack: Depressivität und Suizidalität im höheren Lebensalter
- Heft 12/2007: Andrea Kallies/Anne Przybilla: Marktanalyse von Enterprise Resource Planning-Systemen – Kategorisierung –
- Heft 13/2007: Anne Przybilla: Die Verwaltungsreform und die Einführung der Doppik in die öffentliche Verwaltung
- Heft 14/2007: Jost W. Kramer: Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive
- Heft 01/2008: Uwe Lämmel (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik – Was ist das?
- Heft 02/2008: Florian Wrede: Qualitätsmanagement – Eine Aufgabe des Controllings, des Marketings oder des Risikomanagements?
- Heft 03/2008: Regina Bojack/Barbara Bojack: Comenius, ein moderner Pädagoge
- Heft 04/2008: Chris Löbber/Stefanie Pawelzik/Dieter Bastian/Rüdiger Steffan: Datenbankdesign und Data Warehouse-Strategien zur Verwaltung und Auswertung von Unfalldaten mittels Risikopotenzialwerten und Risikoklassen
- Heft 05/2008: Reinhard J. Weck/Anatoli Beifert/Stefan Wissuwa: Wissensmanagement - quo vadis? Case Positions zur Umsetzung in den Unternehmen. Eine selektive Bestandsaufnahme
- Heft 06/2008: Petra Wegener: Die Zeit und ihre Facetten in der Fotografie

- Heft 07/2008: Anne Przybilla: Personalrisikomanagement – Mitarbeiterbindung und die Relevanz für Unternehmen
- Heft 08/2008: Barbara Bojack: Co-Abhängigkeit am Arbeitsplatz
- Heft 09/2008: Nico Schilling: Die Rechtsformwahl zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften nach der Unternehmensteuerreform 2008
- Heft 10/2008: Regina Bojack: Der Bildungswert des Singens
- Heft 11/2008: Sabine Hellmann: Gentechnik in der Landwirtschaft
- Heft 12/2008: Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften – Utopische Idee oder realistische Perspektive?
- Heft 01/2009: Günther Ringle: Vertrauen der Mitglieder in ihre Genossenschaft - Das Beispiel der Wohnungsgenossenschaften -
- Heft 02/2009: Madleen Duberatz: Das Persönliche Budget für Menschen mit Behinderungen – Evaluation der Umsetzung am Beispiel der Stadt Schwerin
- Heft 03/2009: Anne Kroll: Wettervorhersage mit vorwärts gerichteten neuronalen Netzen
- Heft 04/2009: Claudia Dührkop: Betriebswirtschaftliche Besonderheiten von Zeitschriften und Zeitschriftenverlagen
- Heft 05/2009: Dieter Herrig/Herbert Müller: Kosmologie: So könnte das Sein sein. Technikwissenschaftliche Überlegungen zum Entstehen, Bestehen, Vergehen unserer Welt
- Heft 06/2009: Verena Theißen/Barbara Bojack: Messie-Syndrom – Desorganisationsproblematik
- Heft 07/2009: Joachim Winkler/Heribert Stolzenberg: Adjustierung des Sozialen-Schicht-Index für die Anwendung im Kinder- und Jugendgesundheitssurvey (KiGGS) 2003/2006
- Heft 08/2009: Antje Bernier/Henning Bombeck: Landesbaupreis für ALLE? – Analyse der Barrierefreiheit von prämierten Objekten des Landesbaupreises Mecklenburg-Vorpommern 2008
- Heft 09/2009: Anja Graeff: Der Expertenstandard zum „Entlassungsmanagement in der Pflege“ des Deutschen Netzwerks zur Qualitätsentwicklung in der Pflege: Wirkungsvolles Instrument für die Qualitätsentwicklung in der Pflege?
- Heft 10/2009: Maria Lille/Gunnar Prause: E-Governmental Services in the Baltic Sea Region
- Heft 11/2009: Antje Bernier/Henning Bombeck/Doreen Kröplin/Katarina Strübing: Öffentliche Gebäude für ALLE? – Analyse der multisensorischen Barrierefreiheit von Objekten in Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig Holstein und Hamburg

- Heft 12/2009: Susanne Eilart/Eva Nahrstedt/Stefanie Prack/Stefanie Schröder: „Der Mindestlohn muss her, weil man von Arbeit leben können muss“
- Heft 13/2009: Claus W. Turtur: Wandlung von Vakuumenergie elektromagnetischer Nullpunktoszillationen in klassische mechanische Energie
- Heft 01/2010: Jonas Bielefeldt: Risikomanagement unter Marketinggesichtspunkten
- Heft 02/2010: Barbara Bojack: Der Suizid im Kinder- und Jugendalter
- Heft 03/2010: Thomas Dahlmann/Andreas Hauschild/Maik Köppen/Alexander Kofahl/Uwe Lämmel/Stefan Lüdtkke/Stefan Luttenberger: Wissensmanagement mittels Wiki-Systemen
- Heft 04/2010: Günther Ringle/Nicole Göler von Ravensburg: Der genossenschaftliche Förderauftrag
- Heft 05/2010: Antje Bernier/Henning Bombeck: Campus für ALLE? – Analyse der multisensorischen Barrierefreiheit von staatlichen Hochschulen in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 06/2010: Herbert Müller: Die Hauptsätze der Thermodynamik. Eine Neubetrachtung aus systemwissenschaftlicher Sicht mit Konsequenzen
- Heft 07/2010: Gunnar Prause (Ed.): Regional Networking as Success Factor in the Transformation Processes of Maritime Industry. Experiences and Perspectives from Baltic Sea Countries
- Heft 01/2011: Karsten Gaedt: Strategischer Bezug des externen Wachstums
- Heft 02/2011: Hubert Kneußel: Partizipationsformen der Umweltpolitik und des Energiesektors
- Heft 03/2011: Slim Lamine/Roland Rohrer/Moritz Ruland/Holger Werner: Marketing und Vertrieb als erfolgsrelevante Faktoren eines Unternehmens
- Heft 04/2011: Frauke Harder/Assaf Hoz-Klemme: Emotionale Markenkommunikation im Investitionsgütermarketing am Beispiel des Antriebssystemherstellers MTU
- Heft 05/2011: Jonas Bielefeldt: Der E-Commerce und seine Vergütungsmodelle in Bezug auf Affiliate-Marketing
- Heft 06/2011: Alexander Kirsch/Thorsten S. Stoyke: Erfolgsfaktoren für eine produktive Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb – Bestandsaufnahme, Trends, Lösungsmöglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme