

# Erfolg durch Teamplay

Martin Limbeck zeigt auf, warum Teamplay ein entscheidender Erfolgsfaktor ist und gibt Tipps für die Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb.



**Gastautor**

**Martin Limbeck**

ist der Kopf des Martin Limbeck Trainings® Teams, Lehrbeauftragter im Bereich Sales Management an der ESB Business School in Reutlingen, Dozent in der Führungskräfteweiterbildung der Universität St. Gallen sowie Dozent des Zertifikatslehrgangs »Professional Speaking« der GSA und der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB).  
www.martinlimbeck.de

»**DIE HABEN DOCH** keine Ahnung, was hier beim Kunden abgeht. Diese Theoretiker in der Zentrale stellen ihre Broschüren zusammen, liefern zu wenig Leads und wundern sich dann, warum das Ganze nicht funktioniert.« Diese Gedanken gehen Mitarbeitern im Vertrieb oft durch den Kopf. Und andersrum ist es ähnlich: »Wir haben hier ausführliche Unterlagen erstellt. Produktdetails und Verkaufsargumente sind bis ins kleinste Detail ausgearbeitet. Aber diese Vertriebler kriegen es einfach nicht auf die Kette, das Produkt an den Mann zu bringen«, halten die Marketingleute dagegen.

Der Vertrieb hat in jedem Unternehmen die Aufgabe, die PS auf die Straße zu bringen. Vertriebler sind keine Prospektversender, Angebotsteller, Warenbewacher und PowerPoint-Junkies. Die nämlich haben im erfolgreichen Verkauf nichts zu suchen. Verkäufer hassen Berichte, die in ihren Augen unnötig sind und Zeit rauben. Zeit, die besser in wirklich wichtige Dinge und die interne Kommunikation gesteckt werden sollte. Denn genau hier liegt der Hund begraben, der das Verhältnis von Marketing und Vertrieb immer wieder stört. Es gibt viele Gründe, warum die zwei Abteilungen oft gegeneinander statt miteinander arbeiten.

Vertriebler müssen die Munition verschießen, die die Marketingabteilung ihnen liefert. Dumm nur, wenn die Munition zu groß oder zu klein für den Lauf ist. In der Praxis haben immer Menschen mit Menschen zu tun. Und die sind bekanntlich verschieden. Dass Marketing- und Vertriebsleute grundsätzlich anders ticken, ist klar. Vertriebler sind harte Praktiker, die ihre Nase immer nach der nächst gelegenen Witterung ausrichten. Sie haben meist ein großes Ego, sind sehr redselig und rhetorisch gut geschult. Marketingleute sind eher analytische Charaktere, fleißige, akribische Köpfe, deren Mammut-Job es ist, nicht nur die aktuellen Bedürfnisse der Kunden zu kennen, sondern auch, diese zu steuern und die zukünftige Nachfrage vorherzusehen und zu schüren. Ein Verkäufer sieht den Kunden als Zweck und das Produkt als Mittel seines Tuns, der Marketingexperte sieht das

umgekehrt. Für ihn steht das Produkt im Fokus, das an den Mann gebracht werden soll.

Das Marketing bearbeitet den Kunden als ein theoretisches Wesen, das über die Marktforschung erschlossen wird, während im Vertrieb ein Mensch aus Fleisch und Blut begeistert und überzeugt werden muss. Der Verkäufer bekommt das direkte »Ja« oder »Nein« des Kunden, er sieht seine Ergebnisse sofort und sein Kontostand reagiert umgehend. Die Ergebnisse in der Marketingabteilung sind dagegen nicht so leicht messbar und setzen oft erst mit zeitlichem Verzug ein. Hier steht der sehr greifbare Erfolgsfaktor »Geld« gegen den abstrakten ROI des Marketings. Und während das Marketing dem Vertrieb vorwirft »nur aufs schnelle Geld aus zu sein«, amüsiert sich der Verkauf über die Mondzahlen aus der Teppichetage. Marketing und Vertrieb – so leicht funktioniert das wohl nicht mit der Zusammenarbeit. Zumal es lange Zeit keine Zusammenarbeit gab. Bis vor einigen Jahren wurden die Abteilungen vollkommen eigenständig geführt. Es stellt sich daher die Frage: »Warum großartig zusammenarbeiten, wenn es getrennt voneinander viel besser funktioniert?«

Die Antwort ist einfach: Weil sich die Welt geändert hat. Weil die Kunden aufgeklärter und mündiger geworden sind. Weil uns die Globalisierung zwingt, schnell, flexibel und individuell auf den Kunden zuzugehen. Märkte sind heute völlig transparent und wimmeln nur so von Marktbegleitern. Und die Produkte? Die unterscheiden sich einzig darin, welchen Mehrwert sie dem Kunden im Vergleich zum Wettbewerb bieten. Das Marketing muss Interesse wecken, Leads generieren, Awareness steigern oder einfach – den Kunden heiß machen auf das Produkt. Der Vertrieb muss Leads in Umsätze verwandeln. Deshalb müssen Marketing und Vertrieb heute zusammen arbeiten.

## Persönliche Eitelkeiten

Das zeigt, woran es in den meisten Unternehmen krankt: am Teamplay. Und die Verantwortung dafür liegt weder bei den Marketing- noch

bei den Vertriebsleuten. Sie liegt da, wo die Fäden zusammen laufen: in der Führung. Es gibt sogar Unternehmen, wo die Zusammenarbeit nur deshalb nicht funktioniert, weil sich die Entscheider in Marketing und Vertrieb nicht leiden können. Um Unternehmen erfolgreich zu machen, braucht es einen Marketingleiter, der weiß, welcher Wind an der Vertriebsfront weht. Und im Gegenzug muss der Vertriebschef ausreichend Marketing-Know-how haben.

Die Königsfrage lautet also: Wie schaffen Unternehmen es, dass Marketing und Vertrieb an einem Strang ziehen? Wie bringen sie so verschiedene Charaktere zusammen? Eines ist klar: Mit einzelnen Teambuildingmaßnahmen ist es nicht getan. Mit einer »Wir-haben-uns-ab-jetzt-alle-lieb-Mentalität« kommen Unternehmen nicht weit. Eine zu große Harmonie, die auch noch künstlich erzeugt ist, ist alles andere als förderlich. Der Schuss geht nach hinten los, das ist sicher.

Produktive Reibung statt blinder Harmonie ist dagegen gut und gesund, und ein gegenseitiges Verständnis für den anderen hat eine größere Wirkung als Sie denken. Dazu braucht es vor allem viele persönliche Skills. Vielleicht haben Sie schon mal was von Sozialkompetenz, Verhandlungsgeschick, Kompromissbereitschaft und den Fähigkeiten, querzudenken und über den eigenen Tellerrand herauszublicken gehört. Es gilt also, professionelle Wertschätzung und gegenseitiges Vertrauen zu fördern.

## Reibungslose Kommunikation

In erfolgreichen Unternehmen gibt es immer eine »Kultur des Mündlichen«. Mitarbeiter reden miteinander und verschicken nicht einfach nur



eine Mail, in der Hoffnung, eine Verantwortung unwidersprochen woanders abladen zu können. Miteinander zu reden ist erstens schneller und direkter und damit zeitsparender und för-

**»Wer sich im Konferenzraum langweilt, kann nicht gleichzeitig verkaufen.«**

dert zweitens den persönlichen Kontakt. Zwanzig Minuten an einer Mail zu tippen und drei Stunden auf eine Antwort zu warten, die wieder zwanzig Minuten Tipperei gebraucht hat, ist nicht nur unverantwortlich, sondern schlichtweg dumm. Verkäufer sind Raubtiere, die die freie Wildbahn lieben. Neben bürokratischen Daumenschrauben hassen sie nicht nur übertriebenes Reporting, sondern vor allem überflüssige Meetings. Deshalb sollten interne Besprechungen zwischen Marketing und Vertrieb frühzeitig terminiert und straff organisiert sein. Wer sich im Konferenzraum langweilt, kann nicht gleichzeitig etwas verkaufen. So einfach ist das.

### Fazit






Das Marketing arbeitet produktbezogen, der Vertrieb kundenorientiert. Was beide jedoch im Innersten verbindet, ist der Markt. Ein permanenter, ungesunder Fokus auf die Belange der eigenen Abteilung torpediert die lebenswichtige Außenorientierung des Unternehmens für den Kunden und gegen den Wettbewerb. Und das muss in die Köpfe, ohne Wenn und Aber. Kunden kaufen nur von Siegern, und Siegermentalität repräsentiert nur, wer gemeinsam an einem Strang zieht und das Wichtigste niemals aus den Augen verliert: den Verkaufsabschluss. **T**

**Sie bieten Kurse, Seminare, Workshops oder Einzeltrainings an?**  
Nutzen Sie die Vorteile des neuen Online Marktplatzes für Aus- und Weiterbildung!

- ... *Automatisierte Buchhaltung*
- ... *intuitive Veranstaltungs- und Teilnehmerverwaltung*
- ... *Online Bezahlung für Kunden*
- ... *einfache Verbreitung über Social Media und Widgets*

**... und keine laufenden Kosten!**

Werbepartner u.a.   Anbieter u.a.    Zahlungssicherheit u.a. 