



# The Integrated Marketing & Sales Value Chain

Wie die Kluft zwischen Marketing und  
Vertrieb endlich überwunden werden kann

Elisa Kasparick  
Sven Holzapfel

## Das ewig schwierige Verhältnis zwischen Marketing und Vertrieb

Als Marketing & Sales Consultants kommen Unternehmen häufig auf uns zu, weil sie entweder eine Herausforderung im Marketing oder im Vertrieb beschäftigt. Im Verlauf des Projektes werden dabei immer wieder Konflikte zwischen den Abteilungen Marketing und Vertrieb sichtbar. Konkurrenzkämpfe vor dem Vorstand, Ressourcenstreitigkeiten und viele Miss- und Unverständnisse im täglichen Doing werden dann zum Thema. Doch zu selten beschäftigen sich Unternehmen ganzheitlich damit, wie Marketing und Vertrieb dauerhaft besser miteinander arbeiten können.

Eigentlich sollte es so einfach sein, beide Abteilungen verfolgen grundsätzlich das gleiche Ziel - Kunden und Angebote eines Unternehmens zusammenzubringen, um so Umsätze und Profit zu generieren. Marketing verantwortet die Kommunikation, während Vertrieb die direkte Kundenbeziehung pflegt. Dass diese (zugegeben sehr grobe) Abgrenzung jedoch in der Praxis selten konfliktfrei ist, hat sich über die letzten Jahrzehnte und verschiedene organisatorische Trends hinweg nicht verändert.

In diesem Artikel wollen wir neues Bewusstsein für alte Probleme und ihre Ursachen schaffen, sowie moderne Lösungsrichtungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb aufzeigen.

## Warum Marketing und Vertrieb an einem Strang ziehen sollten

Tendenziell ist es nicht außergewöhnlich, sondern gar gewünscht, dass Unternehmenseinheiten durch ihre unterschiedlichen Ziele und Aufgaben gelegentlich heiß diskutieren und ihre spezifische Perspektive auf die Themen des Unternehmens einbringen. Gerade jedoch Marketing und Vertrieb als direkte Kontaktpunkte des Unternehmens mit

dem Kunden laufen Gefahr, dass interne Konflikte auch nach außen spürbar werden. Um den Anforderungen vom B2C- und B2B-Kunden von **unkomplizierten Omnichannel Experiences** und „**Seamless Customer Journeys**“ gerecht zu werden, müssen Marketing und Vertrieb über alle Kontaktkanäle mit einer Stimme sprechen.

So sollte zum Beispiel die Storyline einer Werbekampagne keine andere Geschichte über Unternehmen und Produkte erzählen als der Vertriebsvertreter vor Ort.

Zudem sollten Marketing und Vertrieb in der **Entwicklung von innovativen Lösungen zusammenarbeiten**. Marktnahe Innovationen mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit entstehen, wenn alle verfügbaren Informationen über die Stärken und Schwächen der eigenen Produkte, spezifische Kundenanforderungen und die Wettbewerbssituation zusammengeführt werden. Sowohl das Marketing mit der weitreichenden Markt-, Trend- und Kundenperspektive als auch der Vertrieb mit dem unmittelbaren Feedback aus dem Kundenkontakt sind dabei von unschätzbarem Wert.

Die Notwendigkeit, neu über die Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb nachzudenken, bedingt sich zudem durch die sich **wandelnden Rollen der beiden Unternehmenseinheiten**. Während früher das Marketing für die Schaffung von Awareness und Interesse durch Kommunikationsmaßnahmen verantwortlich war, werden inzwischen zunehmend Aufgaben im vertriebsdominierten Terrain der Kundenbetreuung übernommen.

Zum Beispiel in Hinsicht auf das digitale Lead- und CRM-Management. Gleichzeitig fordern Kunden, dass der Vertriebsmitarbeitende weniger als umsatzgetriebener Verkäufer in Erscheinung tritt, sondern eher zum individuellen Berater und Problemlöser für den Kunden wird. In der Realität führt dieser Rollenwandel von Marketing und Vertrieb

häufig zu einem Kräftemessen und Dominanzverhalten auf dem Unternehmensparkett.

Diese Gründe und viele weitere sprechen dafür, dass Marketing und Vertrieb enger verzahnt werden, um Synergien in der strategischen wie auch operativen Arbeit zu aktivieren. Wo und wie genau Marketing und Vertrieb zusammenarbeiten sollten, wird im folgenden Kapitel näher beleuchtet.

### Die strategische und operative Zusammenarbeit in einer „Marketing & Sales Value Chain“

Die „Integrated Marketing & Sales Value Chain“ bezeichnet einen Teil der allgemeinen Wertschöpfungskette eines Unternehmens und beschreibt die grundsätzlichen Phasen in denen Marketing und Vertrieb wirksam sind. Angefangen bei der Aufnahme und Verarbeitung von „Customer Insights“, über die (Mit)Entwicklung von neuen Angeboten und Lösungen (Offer & Brand) über die Vermarktung (Campaigns & Promotion) bis Verkauf (Sales) sowie dem anschließenden Kundenmanagement (Customer Relationship Management) und der Erfolgsmessung (Tracking & Controlling).

### Zusammenarbeit auf strategischer Ebene

Innerhalb dieser Wertschöpfungsphasen werden dedizierte Strategien entwickelt, um Kunden zielgerichtet anzusprechen (siehe Abbildung 1). Bei einigen dieser Strategien ist es mittlerweile normal, dass sie unter Einbezug von sowohl Marketing als auch Vertrieb erarbeitet werden. Zum Beispiel bei der Entwicklung von Produkt- und Service-Innovationen. An anderen Strategien arbeiten Marketing und Vertrieb weitestgehend unabhängig voneinander.

So wird zum Beispiel der „Kampanenplan“ häufig nur vom Marketing bearbeitet, während die „Verhandlungsstrategie“ im Vertrieb verortet ist.

Schaut man auf die Übersicht der strategischen Bausteine auf Abbildung 1, fällt sofort ins Auge, dass diese große inhaltliche Abhängigkeiten und Wechselwirkungen aufweisen. Deshalb sollten in die strategische Erarbeitung immer Vertreter von Marketing und Vertrieb integriert werden.

### Integrated Marketing & Sales Value Chain - Strategische Ebene

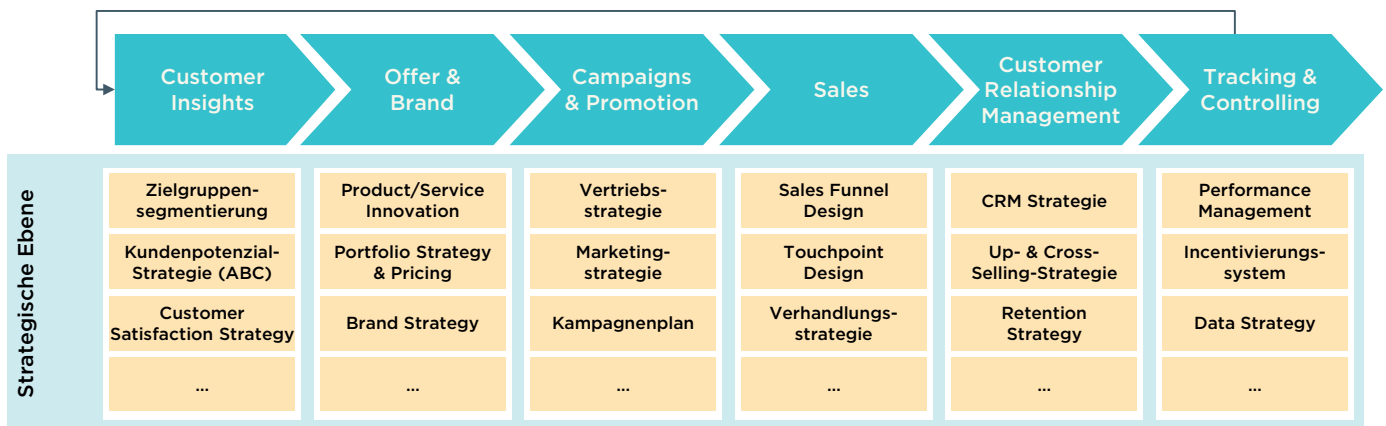


Abb. 1: Marketing- und Vertriebsstrategien entlang der Wertschöpfungskette

## Integrated Marketing & Sales Value Chain - Operative Ebene

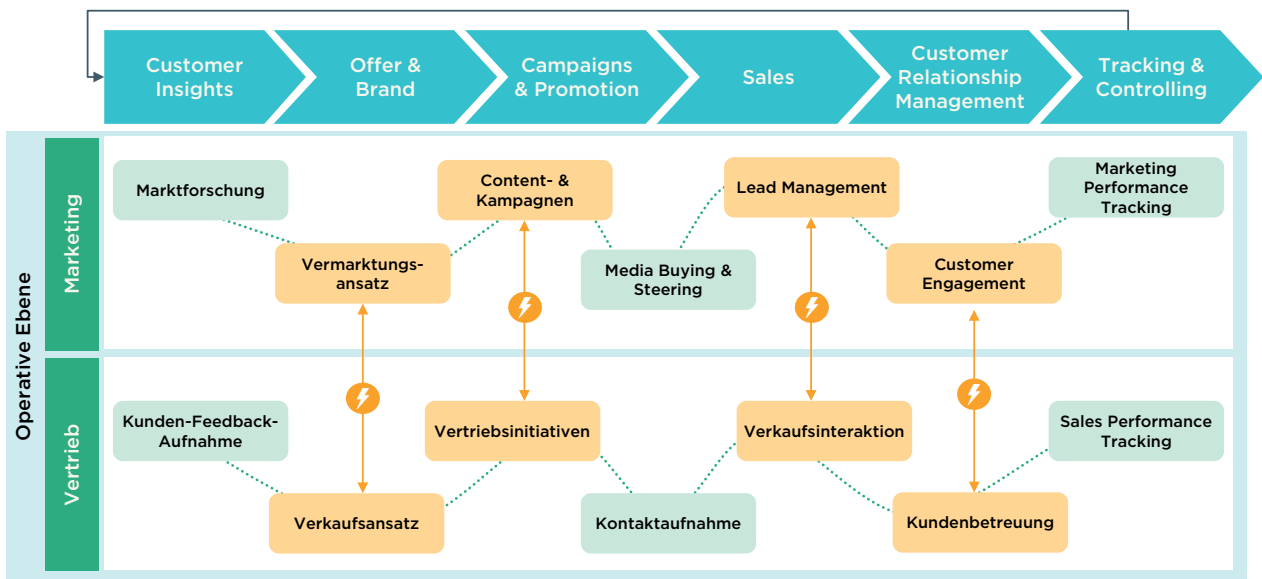


Abb. 2: Getrennte Wertschöpfungsketten von Marketing und Vertrieb, inklusive typische Konfliktherde

Im besten Fall sollten dafür Führungskräfte und Team-Leads aus beiden Einheiten eingesetzt werden, da diese neben ihrem inhaltlichen Beitrag die Strategien als „interne Influencer“ auch wirksam ins Unternehmen tragen können. Hierbei wird interner Buy-In in beiden Abteilungen generiert und eine ehrliche Motivation gefördert, die Strategien in das tägliche Handeln zu überführen.

### Zusammenarbeit auf operativer Ebene

Besonders auf operativer Ebene arbeiten Marketing und Vertrieb häufig getrennt voneinander (siehe Abbildung 2) und haben nur wenige Regeltermine in denen Kennzahlen, Daten oder Ergebnisse ihrer Arbeit präsentiert werden. Die Aufgaben von Marketing und Vertrieb können zwar grundsätzlich getrennt voneinander bearbeitet werden, sie besitzen jedoch so umfangreiche Abhängigkeiten, dass es häufig zu internen Konflikten kommt (siehe Abbildung 2). So ist zum Beispiel der Informationsfluss zwischen den Abteilungen

durch die organisatorische Trennung häufig gestört. Kunden-Insights aus dem Marketing kommen zu selten im Vertrieb an oder der Vertrieb wird erst zu einem späten Zeitpunkt in die Erstellung von Vermarktungsplänen einbezogen. Wir sehen in unserer täglichen Arbeit: Marketing und Vertrieb haben sich in vielen Unternehmen auseinandergeliebt.

Zudem führt eine unabhängige Ausführung der Kernaufgaben der Wertschöpfungskette im schlimmsten Fall dazu, dass beim Kunden konfliktäre Botschaften ankommen und so die Kundenzufriedenheit maßgeblich geschädigt wird.

Konflikte in der Zusammenarbeit entstehen besonders dann, wenn Marketing und Vertrieb hochgradig unabhängig voneinander arbeiten. Dann entwickeln sich zunehmend unterschiedliche Arbeitskulturen, ein anderes Mindset, und das Verständnis für die jeweils andere Abteilung sinkt. Folgende Punkte sind die häufigsten Ursachen von Konflikten zwischen Marketing und Vertrieb:

**1) unterschiedliche Planungshorizonte**, z.B.: eher kurzfristige Ausrichtung und Incentivierung im Vertrieb versus eher langfristige Planung im Marketing

**2) unterschiedlicher Denkansatz**, z.B.: Umsatz-Kontinuität im Vertrieb versus Innovationsfokus im Marketing

**3) unterschiedliche vom Unternehmen vorgegebene Ziele**, z.B.: harter Verkaufsfokus im Vertrieb, während im Marketing häufig keine Kosten-Nutzen-Rechnung gefordert wird. Dadurch entwickeln sich Vorurteile, die eine kooperative Zusammenarbeit behindern (siehe Fallbeispiel, unten).

## Fallbeispiel: Spannungen zwischen Marketing und Vertrieb in einem Konsumgüter-Unternehmen

In einem großen B2C-Unternehmen sah sich der Marketing- und Vertriebsvorstand immer wieder der Situation ausgesetzt, dass Marketing und Vertrieb in ständigem (und lautstarken) Wettbewerb um ihre Budgets standen. Während Vertrieb kurzfristige Budgets für Verkaufsfördermaßnahmen und Rabattaktionen forderte, verlangte die Marketing-Abteilung höhere Investitionen in umfangreiche Awareness- und Marken-Kampagnen. Die Feindschaft zwischen den beiden Abteilungen war deutlich spürbar. In unseren internen Interviews sagte zum Beispiel der Vertrieb über die Marketing-Abteilung: *„Während die sich Gedanken machen, welche abstrakten Markenwerte zu definieren sind, kämpfen wir jeden Tag beim Kunden um Marktanteile.“* oder *„Es würde auch die Hälfte an Marketing-Kommunikation reichen, wenn diese dann auch wirklich auf unsere Kunden abgestimmt wäre.“* Im Marketing hatte sich dagegen die Meinung verfestigt, dass der Vertrieb *„ja doch nur verkaufen will, was er sowieso schon kennt“*.

Um vorhandene Herausforderungen zwischen Marketing und Vertrieb zu mindern und besonders das Potenzial ihrer Zusammenarbeit auszuschöpfen, empfehlen wir eine stärkere Zusammenarbeit in den operativen Prozessen und Aufgaben zu fördern und insbesondere die Leadership-Ebene eng zusammenzubringen.

### Die Integrated Marketing & Sales Value Chain im Detail

Entlang des gesamten Prozesses gibt es Aufgaben, bei denen eine „Allianz“ von Marketing und Vertrieb förderlich ist (siehe Abbildung 3). Die Zusammenarbeit innerhalb dieser Aufgaben kann entweder in einer kurzfristig angelegten Initiative/Projekt bestehen, zum Beispiel bei der „Angebotsdefinition & Value Story“-Entwicklung für ein neues Produkt oder auch beim „Kampagnen- und Maßnahmenplan“ für das nächste Jahr. Für andere Aufgaben empfehlen

sich langfristige Formate wie ein gemeinsames Team mit Mitgliedern aus beiden Abteilungen, zum Beispiel für eine gemeinsame „M&S Performance Analyse“.

Besonders große Synergien sind bei der Entwicklung von „Angebotsdefinition & Value Story“ zu finden, wobei der Vertrieb die Expertise für die heutigen Herausforderungen der Kunden einbringen kann, während das Marketing eine zukunftsgerichtete Trendperspektive hinsichtlich Kunde und Markt einnimmt. Auch ein gemeinsam erstellter „Kampagnen- und Maßnahmenplan“ gewährleistet eine höhere Konsistenz in der Ansprache über alle Touchpoints und damit eine höhere „Seamlessness“ der Customer Experience.

Die Mitarbeitenden in diesen Aufgaben können zudem als „Innovation Agents“ für ihre Abtei-

lungen agieren und die Motivation steigern, die entwickelten Ansätze umzusetzen. So wird aus zwei getrennten Wertschöpfungsketten eine gemeinsame Marketing- & Vertriebs-Wertschöpfungskette.

Natürlich ist die Implementierung einer „Customer Alliance“ im Unternehmen kein einfaches Unterfangen. Zunächst müssen die passenden organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden. Dazu gehört eine gleichbe-

rechtigte Organisationsstruktur, eine gemeinsame rationale wie emotionale Verzielung und Zusammenarbeitsformate, die das gegenseitige Verständnis fördern. Zudem ist häufig ein umfassendes Change-Management notwendig, welches die Verbesserung der persönlichen Beziehungen der handelnden Personen in den Vordergrund stellt.

### Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb in einer Customer Alliance

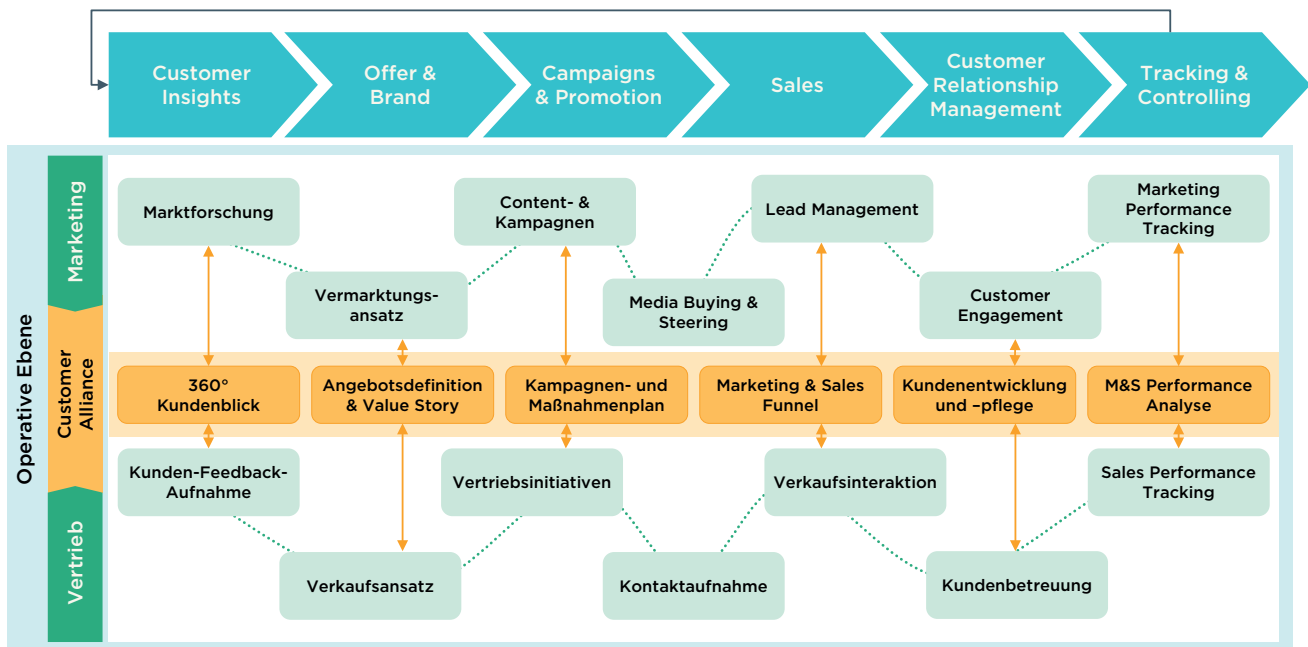


Abb. 3: Aufgaben zur gemeinsamen Bearbeitung innerhalb einer Integrated Marketing & Sales Value Chain



## Sprechen Sie uns an!

Wollen Sie mehr über die Potenziale erfahren, die eine gemeinsame Wertschöpfungskette von Marketing und Vertrieb in Ihrem Unternehmen haben könnte? Sprechen Sie uns einfach an. Wir besprechen gerne ihre individuelle Situation in einem unverbindlichen Vorgespräch.

## Autor:innenverzeichnis



**Elisa Kasparick** Managerin

Tel.: +49 163 3223 600  
E-Mail: [elisa.kasparick@batten-company.com](mailto:elisa.kasparick@batten-company.com)



**Sven Holzapfel** Associate Partner

Tel.: +49 172 2795 965  
E-Mail: [sven.holzapfel@batten-company.com](mailto:sven.holzapfel@batten-company.com)



## Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing & Sales mit Fokus auf digitale Transformation und nachhaltiges Wachstum. Die Consultants arbeiten agil, flexibel, kollaborativ, innovativ und vor allem sehr nah am Kunden.

Batten & Company ist eingebettet in das globale Kommunikationsnetzwerk von BBDO, eines der kreativsten Agenturnetzwerke der Welt – ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkenntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kunden auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung neuer Angebote und der

nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit spezialisierten Beratungseinheiten für die Bereiche Innovation, Business Model Transformation und Marketing Automation.

Batten & Company erarbeitet gemeinsam mit seinen Kunden in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kunden entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

### Hidden Champions 2022/23 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 765 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company zum dritten Mal in Folge in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.



### Beste Berater 2022 für Marke, Marketing & Pricing, Vertrieb, After Sales & CRM und Innovation/Wachstum

Zum neunten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2022 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

brand eins  
Thema Consulting  
Beste Berater  
2022

### TOP-Berater 2022 in sechs Fachgebieten

Im von focus Business durchgeführten Berater-Ranking wurde Batten & Company in den Fachgebieten Digitalisierung, Innovation, Marketing & Brand, Organisationsberatung, Strategieberatung und Vertrieb als „Top-Berater 2022“ ausgezeichnet. Besonders in der Kategorie „Vertrieb“ erhielt Batten & Company eine überproportional hohe Kundenempfehlungsrate.

