

Geliebter Feind, gehasster Freund

Zwei Kulturen, oft vereint in einer Unit: Marketing & Verkauf. Unterschiedlicher könnten Spezies nicht sein, sagen die einen. Die beste Voraussetzung, um Nutzen zu generieren, die anderen.

Heidi Aichinger

Die Zusammenarbeit könnte, so behauptet ein Gutteil der Unternehmen, besser sein. Die Modelle für den Umgang miteinander seien dabei unterschiedlich: Entweder dominiere der eine den anderen, und falls nicht, schaue man tunlichst darauf, sich gegenseitig möglichst nicht ins Gehege zu kommen. „Echte Kooperationen“ – im Sinne gemeinsamer Ergebnisverantwortung oder einer organisatorischen Verantwortung für beide Bereiche – zwischen Verkauf und Marketing gebe es selten.

Und wenn es intern um den Kampf um die knappe Resource gehe, ziehe das Marketing dieser Tage öfter den Kürzeren – ein zusätzlicher Sales-Mitarbeiter bringe, so der Duktus, mehr und unmittelbar sichtbare Auswirkungen auf den Umsatz.

„Im Verkauf wird das Geld verdient“, sagt Barbara Stöttinger.

Langfristig gesehen wird es im Marketing wenig wichtige Funktionen geben, sehr wohl aber im Verkauf.

Das Institut für Internationales Marketing und Management der Wirtschaftsuniversität Wien, die ab Herbst an der Executive Academy einen Professional MBA Marketing & Sales starten wird. Die Studenten wollen dennoch weiterhin verstärkt ins Marketing, so Stöttinger, der Verkauf ge-

niesse eher wenig Anerkennung. Im Rahmen des Professional-MBA-Programms werden demnach soziale Faktoren ebenso Berücksichtigung finden wie Toolboxen und nicht zu wenig theoretische Grundkonzepte. Auch durch das Gutmachen an theoretischem Boden erhoffe man sich eine Korrektur der zuweilen schiefen Optik auf den Sales-Bereich. Ein „europäisches Spezifikum“, sagt Stöttinger, „in den USA hat der Vertrieb ein weitaus besseres Standing.“

Die oft nicht ganz fraktionsfreie Zusammenarbeit liege sicher auch an den divergierenden Fachgebieten, so Susanna Hofer, HR-Chefin bei Johnson & Johnson Medical Products. Es treffe der offensive und explorative Charakter des Verkäufers auf den Marketter mit eher analytischen Fähigkeiten, sagt sie.

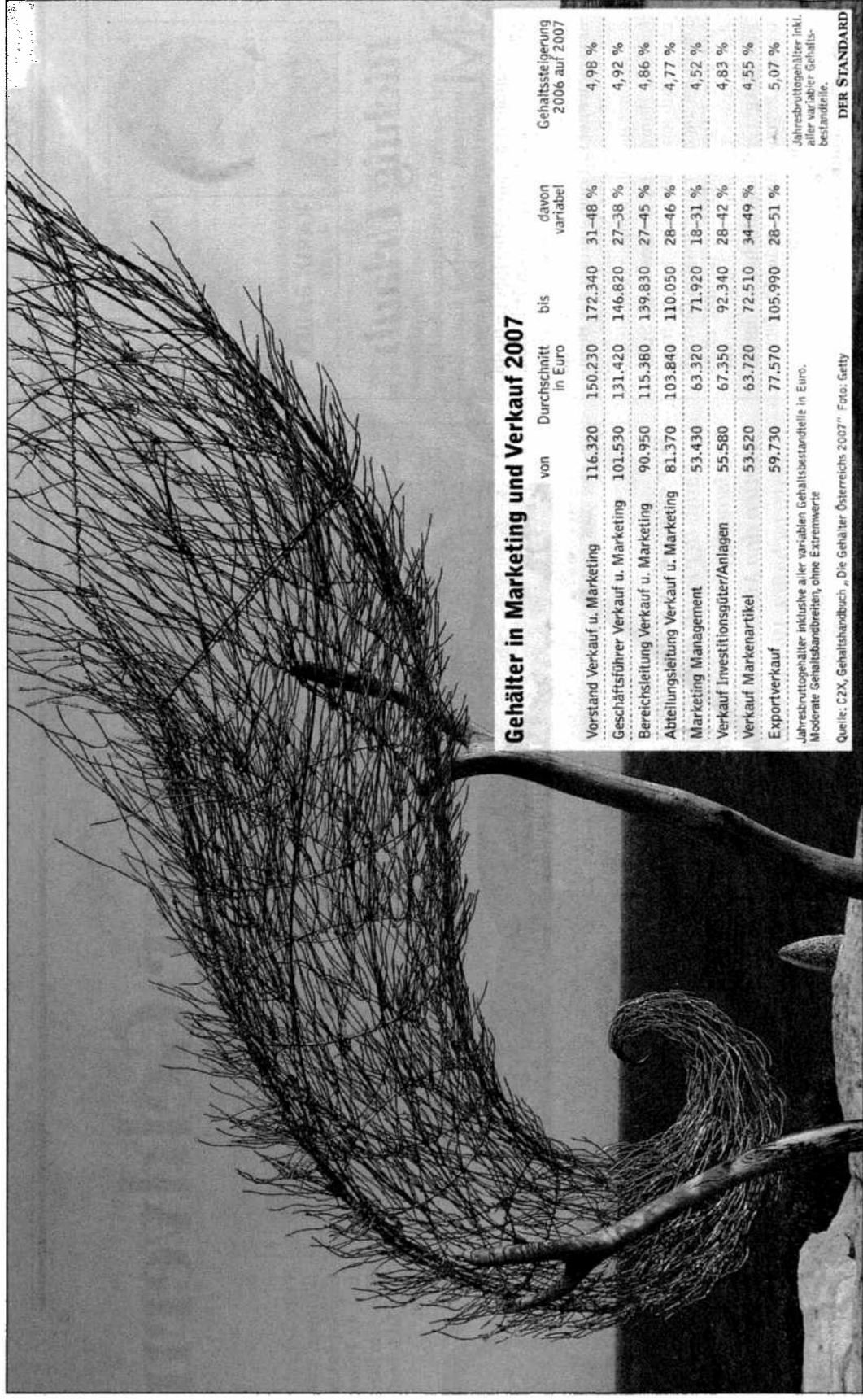
Zudem sei auffallend, dass der Akademiker-Anteil im Sales weitaus geringer sei als

die 100 Prozent im Marketing – „dadurch ist auch die gläserne Decke näher“, so Hofer weiter, Aus- und Weiterbildung seien immanent.

Klar sei aber, so Alfred Schrott, Verkaufsleiter bei Unilever Austria, dass sich das Image des Verkaufs wandle und dafür auch mehr theoretischer Unterbau seitens der Universitäten gefordert sei. Stöttinger bestätigt das Bedürfnis nach Weiterbildung im Verkauf, Bezug nehmend

auf die Anmeldungen für den Professional MBA.

Bei Unilever rekrutiere man zu einem guten Teil an der WU. Wien, sagt Schrott. Vornehmlich hole man die Leute über den Vertrieb in die Organisation. „Bei uns hatte jeder beide Rollen inne“, so Schrott weiter, „das wird bei Unilever weltweit so gelebt.“ Um eine höhere Position in der Organisation zu erreichen, sagt er, müsse man bei Unilever durch den Vertrieb gegangen sein.



Gehälter in Marketing und Verkauf 2007

	von	Durchschnitt in Euro	bis	davon variabel	Gehaltssteigerung 2006 auf 2007
Vorstand Verkauf u. Marketing	116.320	150.230	172.340	31-48 %	4,98 %
Geschäftsführer Verkauf u. Marketing	101.530	131.420	146.820	27-38 %	4,92 %
Bereichsleiter Verkauf u. Marketing	90.950	115.380	139.830	27-45 %	4,86 %
Abteilungsleiter Verkauf u. Marketing	81.370	103.840	110.050	28-46 %	4,77 %
Marketing Management	53.430	63.320	71.920	18-31 %	4,52 %
Verkauf Investitionsgüter/Anlagen	55.580	67.350	92.340	28-42 %	4,83 %
Verkauf Markenartikel	53.520	63.720	72.510	34-49 %	4,55 %
Exportverkauf	59.730	77.570	105.990	28-51 %	5,07 %

Jahresbruttogehälter inklusive aller variablen Gehaltsbestandteile in Euro. Moderate Gehaltsbandbreiten, ohne Extremwerte

Quelle: CFX, Gehaltsbarbuch, „Die Gehälter Österreichs 2007“ Foto: Getty

DER STANDARD

Dennoch bestätigt auch Schrott, dass viele eher Richtung Marketing tendieren: „Schade eigentlich. Denn langfristig gesehen wird es in Zukunft nicht mehr viele strategische Funktionen im Marketing geben. Sehr wohl aber im Vertrieb.“ In letzter Zeit beobachte er aber auch, dass sich doch einige dazu entschließen würden, zurück in den Vertrieb zu gehen, so Schrott weiter. Der strategische Aspekt im Verkauf werde immer wichtiger.

ger, weiß auch Herwig Wandlaller, Verkaufschef Applications bei Oracle Austria.

Der Umgang mit dem Vertrieb sei beileibe nicht zu unterschätzen, langfristige Kundenbeziehungen werden – vor allem bei zunehmender Verwechslbarkeit der Produkte – immer wichtiger, das erfordert ein hohes Maß an Vertrauen; das aufgebaut werden müsse, so wie auch die Mitarbeiter im Sales. Im Vertrieb müssten grundsätzlich mehr Höhen und Tiefen durchlebt werden – Karrierewege, die sich im Marketing kontinuierlicher und balancierter ausnehmen, so Wandlaller.

Potenzielle Mitarbeiter dazu zu motivieren und zudem auch die Schnittstelle zum Marketing als Chance zu sehen sei nicht immer einfach. Dies trotz Anreizfaktoren (siehe dazu auch Grafiken oben) wie Dienstaute oder Provisionen, die bei Oracle nach oben hin offen seien.



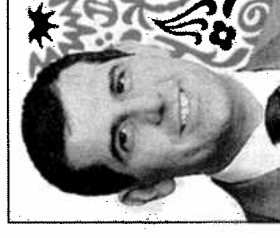
H. Wandaller, Sales Director Applications, Oracle. F.: Urban



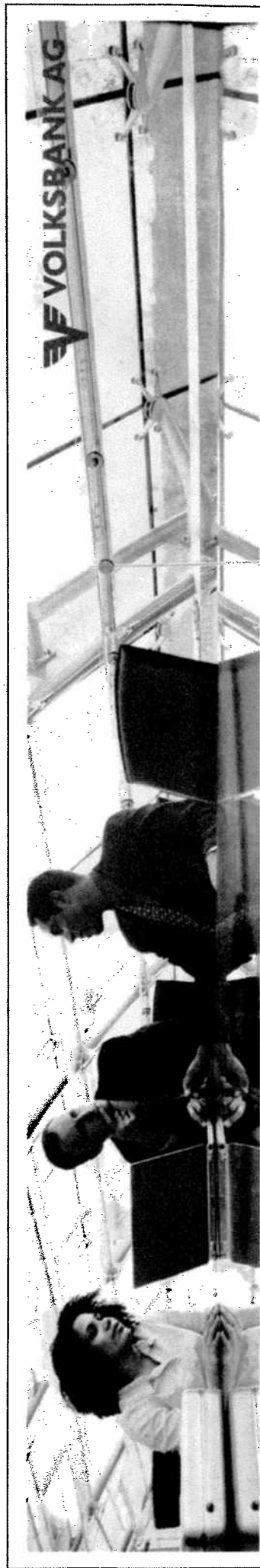
Barbara Stöttinger, Wirtschaftsuniversität Wien. Foto: Urban



S. Hofer, HR-Chefin, Johnson & Johnson Medical Prod. F.: Urban



Alfred Schrott, Verkaufsleiter Unilever Austria. F.: Unilever



Die Volksbank AG mit ihren mehr als 6.000 MitarbeiterInnen in Österreich sowie in Mittel- und Osteuropa ist eine der bestimmenden Kräfte am Finanzmarkt. Nur die richtigen MitarbeiterInnen in den richtigen Positionen sind Garantien für die Erreichung unserer ambitionierten Ziele. Sie sind daher die wesentliche Basis für den Erfolg der Volksbank Gruppe in allen betreuten Märkten. Um den Herausforderungen eines sich dynamisch entwickelnden Umfelds gerecht zu werden, setzen wir den Weg in Richtung Excellence und Konzernentwicklung in allen Bereichen fort.

Das HR-Management erfüllt dabei eine essentielle Rolle als professioneller interner Dienstleister und wir erweitern daher unser Führungsteam in HR. Im Zuge eines mehrjährigen Prozesses der HR-Transformation setzen wir neue Standards und bearbeiten vielfältige Aufgaben in verschiedenen Bereichen des HR-Konzernmanagements und besetzen daher im Bereich

HR-TRANSFORMATION EXPERTEN- UND FÜHRUNGSFUNKTIONEN

HAUPTAUFGABEN

- Leitung von oder Expertenfunktion in HR-Konzernprojekten (Talent, Performance/Compensation, HR-Controlling, HR-Technologie, Payroll, Executive Management) auf dem Weg zur weiteren Professionalisierung
- Führung und Weiterentwicklung von Expertenteams

ANFORDERUNGEN

- Mehrjährige Erfahrung in einer umfassenden HR-Führungs- und/oder Expertenfunktion (idealerweise in einem internat. Konzern)
- Sehr gute Prozess- und Projektmanagementfähigkeiten sowie gutes Verständnis von Szats-of-the-Art HR-Organisations-