

# Marketing & Sales nicht getrennt betrachten

Marketing und Vertrieb stehen in vielen Unternehmen in einem Spannungsverhältnis. „Völlig zu Unrecht“, meint Wolfgang Ulaga, Professor für Marketing an der HEC School of Management in Paris, und erklärt, wieso das Kriegsbeil zwischen den beiden endlich begraben gehört.

Judith Hecht

„Marketing oder Sales, was ist wichtiger?“, wird Wolfgang Ulaga immer wieder gefragt. – „Marketing und Sales“, lautet stets seine Antwort. „Viele Führungskräfte und Vertriebsleiter haben nicht erkannt, dass beides in einem Unternehmen notwendig ist, sich nicht ausschließt, sondern ergänzt.“

Der Wissenschaftler ist für einige Tage in Wien, um – ganz seiner Überzeugung entsprechend – beim „Sales and Marketing“-MBA an der Wirtschaftsuniversität Wien seine Erfahrungen weiterzugeben. Ulaga ist Spezialist für Vermarktung von Industriegütern, weiß also, wie man Flüssiggas, Kabel, Triebwerke oder Kugellager bestmöglich an den Mann bringt. Und das ist gar nicht so leicht.

Gerade bei Investitionsgüterunternehmen wird traditionell der Vertrieb großgeschrieben. Es herrscht die Auffassung, es käme einzig und allein aufs Produkt an“, erklärt Ulaga. „Nur so lässt es sich erklären, dass bei dem französischen Nuklearkonzern Areva oder dem internationalen Kabelhersteller Nexans bis vor wenigen Jahren noch keine einzige Marketingposition besetzt war.“ Das könne schon gutgehen, aber nur, solange es auf dem Markt keine Mit-

bewerber gibt. Wenn mehrere Betriebe dieselben Produkte anbieten, gilt es jedoch, sich von der Konkurrenz abzuheben. „Und da wird dann schnell der Ruf nach jemandem laut, der die eigenen Kunden analysiert, ihre Wünsche versteht und neue Ideen hat, kurz gesagt: jemand, der Marketing macht.“

Wenn eine Firma aber nicht imstande ist, sich mit ihrem Produkt von den anderen zu unterscheiden – weil Kabel eben Kabel und Kugellager eben Kugellager sind –, müsse man zusätzlich noch andere Leistungen bieten, wie der Autolackhersteller PPG zum Beispiel: Er verkaufte bis vor einigen Jahren liereweise Farbe an Fiat. Der Haken daran? Keiner: bis auf den,



Wolfgang Ulaga, HEC School of Management. Foto: privat

dass der italienische Automobilkonzern jederzeit eine andere Firma beauftragen hätte können, um Lacke zu liefern.

In diese Situation wollte PPG erst gar nicht kommen und bot Fiat – einer Marketingstrategie folgend – nicht mehr nur die Farbe, sondern gleich die gesamte Lackierung der Fahrzeuge an. Fiat nahm an, ging mit PPG eine Partnerschaft ein und bezahlte heute nicht mehr für Farbe, sondern für jedes lackierte Auto.

„Will man heute als Unternehmen seine Stellung am Markt behalten, muss man rund um seine Ware

Wenn die Marktschreie des Vertriebs erfolgreich sind, steckt meist ein gutes Konzept dahinter. Foto: Corbis

maßgeschneiderte Dienstleistungen offerieren. Es sei denn, man vertreibt ein Nischenprodukt“, ist der Deutsche überzeugt. Gutes Marketing bringe einem Betrieb jedenfalls mehr, als es koste, so der Experte: „Viele Unternehmen haben nämlich noch gar nicht systematisch analysiert, welche Leistungen man in Rechnung stellen kann. Air Liquide fällt mir dazu ein.“ Der französische Konzern lieferte an seine Kunden Flüssiggas in großen Gasflaschen, verlangte aber für die Behälter keine Cent, bis das Marketing eines Tages ein neues Konzept auf den Tisch legte. Das Unter-

nehmen tauschte die alten, gegen neue, moderne Flaschen aus und verlangte für jede fünf Euro. „Die Wirkung war frappant“, erzählt Ulaga. „Die Abnehmer, die früher nicht darauf geachtet hatten, wie viele Behälter sie horten, bestellten ab sofort nur mehr jene Menge, die sie tatsächlich benötigten. Für Air Liquide ein großer Vorteil, weil es damit mit einem Schlag keine Engpässe an Flaschen mehr gab.“

## Hand in Hand arbeiten

Die Mitarbeiter des Vertriebs allerdings, die für den Verkauf jeder einzelnen Flasche bezahlt wurden,

liefen Sturm. Sie empfanden die Maßnahme als Existenzbedrohung. Völlig verständlich, findet Ulaga – Marketing und Sales müssten bei der Umsetzung solcher Maßnahmen zusammenarbeiten und sich, etwa in Fällen wie dem geschilderten, ein neues Entlohnungskonzept für den Verkauf überlegen. „Marketing und Vertrieb mit- und nicht gegeneinander, das bedeutet für jedes Unternehmen enormes Potenzial zur Ertragssteigerung“, zeigt sich Ulaga felsenfest überzeugt.

DER STANDARD **Webtipp:**  
www.hec.fr