

Hensel-Börner, Susanne; Schmidt-Ross, Inga; Merkle, Wolfgang

**Article**

## Digitale Transformation - Erweiterung der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Sales um einen dritten Player

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Hensel-Börner, Susanne; Schmidt-Ross, Inga; Merkle, Wolfgang (2018) : Digitale Transformation - Erweiterung der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Sales um einen dritten Player, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 35, Iss. 3, pp. 20-26

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275978>

**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.*

# Marketing Review St. Gallen



3 | 2018 **ABSCHIED** Prof. Dr. Christian Belz **SCHWERPUNKT** Reorganisation im Kreuzverhör • IT und Marketing in Zusammenarbeit • Channel-Management • Wirkungsvolle Verkäufer • Voraussetzungen der Digitalisierung • Akquisition und Integration **SPEKTRUM** Employer Marketing • Firstmover Digitalisierung im Druck • Digitale Unterstützung von Kundengesprächen • Ende des traditionellen Agenturmodells **KOMMENTAR** Top-Down vs. Bottom-up Marketing

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## Reorganisation in Marketing und Verkauf



# Digitale Transformation

## Erweiterung der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Sales um einen dritten Player

---

Während Kunden heutzutage eine sofortige und ganzheitliche Lösung, massgeschneidert auf ihre Bedürfnisse, erwarten, dominieren innerhalb der Unternehmen oftmals noch Unsicherheit und Kompetenzgerangel den Alltag zwischen Marketing, Sales – und neuerdings auch der IT. Dieser Artikel nimmt erstmals alle drei Disziplinen in den Fokus und identifiziert vier Dimensionen der Zusammenarbeit, die durch die digitale Transformation zu kritischen Erfolgstreibern für einen konstruktiven Dreiklang werden.

**Prof. Dr. Susanne Hensel-Börner, Prof. Dr. Inga Schmidt-Ross, Prof. Dr. Wolfgang Merkle**

**K**ompetenzgerangel und der Kampf um den Vorrang zwischen Marketing und Sales sind keine neuen Themen. Seit den sechziger Jahren wird für die Verbindung der beiden Perspektiven zum Wohl einer ganzheitlichen Kundenorientierung geworben (Christian 1960). Trotzdem umschreiben Kotler/Rackham/Krishnaswamy fast fünf Jahrzehnte später die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Sales noch immer mit mangelnder Kommunikation, gegenseitigen Vorhaltungen und unterdurchschnittlichen Ergebnissen. Die Autoren appellieren ausdrücklich, den Krieg zwischen Sales und Marketing zwingend zu beenden, gemeinsame Teams zu bilden, die regelmässig cross-funktional miteinander kommunizieren und wirklich partnerschaftlich zusammenarbeiten (Kotler/Rackham/Krishnaswamy 2006). Homburg/Jensen/Krohmer liefern hierfür 2008 explizit ein sehr umfassendes Framework zur erfolgreichen Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen beiden Abteilungen (Homburg/Jensen/Krohmer 2008).

Als wäre die Debatte nicht schon Herausforderung genug, stehen diese beiden Abteilungen – Marketing und Sales – unter dem massiven Einfluss des Mega-Themas Digitalisierung. Auch wenn es teilweise als Trendthema des 21. Jahrhunderts gehandelt wird, ist es in Wirklichkeit alles andere als neu. Informationstechnologien und CRM-Systeme kommen im Sales seit Jahrzehnten zum Einsatz, um das Kundenmanagement und den Vertriebs Erfolg zu verbessern (Ries 1990; Bach/Österle 2000; Schögel/Schmidt 2002). Die Potenziale dieser Technologien werden allerdings bis heute nicht voll ausgeschöpft und die Erfolge bleiben oftmals weit hinter den Erwartungen zurück (Becker/Greve/Albers 2010).

Im Gegensatz zum Sales hat die Digitalisierung das Marketing mit Zeitverzögerung erreicht. Man könnte fast sagen, die Marketingabteilungen haben erst mit der Einführung des Web 2.0 die Auswirkungen der Digitalisierung wirklich realisiert. Etwas später, dafür mit disruptiven Veränderungen: Der Kunde als Mit-Gestalter der Marke, Verlust der Kommunikationshoheit sowie ganz neue Wettbewerber, die bisherige BusinessModelle und Wertschöpfungsketten von Grund auf ändern. Dies führt dazu, dass sich die Marketingdisziplin fragen muss, wie ihre Zukunft aussehen wird oder gar um ihr Selbstverständnis bangt (Bathen/Jelten 2014). So zeigen die Ergebnisse von Verhoef/Leeflang (2010) einen Bedeutungsverlust des Marketings gerade in strategischen Entscheidungsfeldern, was Homburg et al. (2015) in ihrer Längsschnittstudie noch einmal bestätigen. Interessanterweise wird die Relevanz des Marketings bisher immer nur im Vergleich zu Sales, R&D und Finance und Operations analysiert; die IT-Abteilung wird – wenn überhaupt – nur implizit berücksichtigt. Und das, obwohl gerade der digitale Wandel die zentrale Ursache für die fundamentalen Umwälzungen in Unternehmen, Prozessen und Kundenbeziehungen ist (Bernhard/Wank/Sander 2016; Buck et al. 2017).

Das digitale Ökosystem der Kunden und neue Wettbewerbsumfelder üben massiven Druck auf alle Disziplinen aus. Wer hier überleben will, darf wertvolle Zeit nicht mit Machtkämpfen zwischen den Abteilungen vergeuden, sondern muss das Kräfteverhältnis neu ausbalancieren. Wie integriert man aber einen dritten Partner, wenn sich bereits zwei Disziplinen oftmals nicht über den Takt einigen konnten. Dieser Beitrag nimmt zum ersten Mal alle drei Disziplinen in den Blick und liefert ei-

#### **Prof. Dr. Susanne Hensel-Börner**

Professor of Marketing & Sales  
Head of Marketing & Sales  
Department, HSBA Hamburg  
School of Business Administration

Tel.: +49 (0) 40 36138-783  
Susanne.HenselBoerner@hsba.de  
www.hsba.de

#### **Prof. Dr. Inga Schmidt-Ross**

Professor of Marketing  
Vice President Academic & Manag.  
Education, Quality Management,  
HSBA Hamburg School of Business  
Administration

Tel.: +49 (0) 40 36138-782  
Inga.SchmidtRoss@hsba.de  
www.hsba.de

#### **Prof. Dr. Wolfgang Merkle**

Professor of Marketing  
UE University of Applied Science  
Europe

Tel.: +49 (0) 176 16380009  
Wolfgang.merkle@ue-germany.com  
www.ue-germany.com

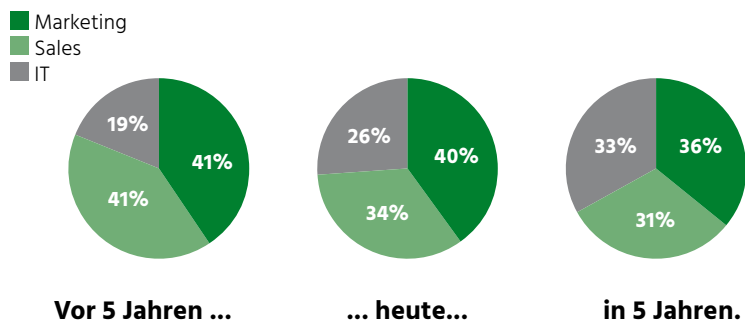
ne Bestandsaufnahme zum aktuell herrschenden Selbstverständnis zwischen Marketing, Sales und IT. Darauf aufbauend, werden vier Dimensionen analysiert, die durch die digitale Transformation zu kritischen Erfolgstreibern avancieren.

### Methodisches Vorgehen

Die empirische Datengrundlage basiert auf einem zweistufigen Vorgehen. Die Bestandsaufnahme zur aktuellen Stimmungslage in und zwischen den drei Disziplinen umfasst 55 explorative, semi-strukturierte Tiefeninterviews mit einer durchschnittlichen Interviewlänge von 46 Minuten. Die Interviewpartner wurden aus den Fachabteilungen Marketing, Sales und IT 22 unterschiedlicher Unternehmen und vier Hochschulen rekrutiert und agieren auf unterschiedlichsten Hierarchieebenen von Young Professionals bis zu Geschäftsführern. Mit einer Altersspanne von 22 bis 58 Jahren reicht die Perspektive von der Generation Z bis zu den Baby-Boomern; ein Drittel der befragten Personen ist weiblich. Die betrachteten Unternehmen bieten einen Querschnitt aus Dienstleistern, B-to-B- und B-to-C-Unternehmen unter-

### Abb. 1: Wahrgenommene Relevanz der Fachbereiche im Zeitverlauf

Interviewfrage: Wenn Sie einmal die Bedeutung der drei Fachbereiche in Relation zueinander setzen. Drücken Sie dies bitte innerhalb eines Kuchendiagramms in % aus.



Hinweis: Aufgrund des explorativen Charakters der Interviews liegen die Daten nicht für den gesamten Stichprobenumfang vor. Quelle: Eigene Erstellung.

schiedlicher Grössen und internationaler Reichweite.

In einer zweiten Stufe der Datenerhebung wurden die vier Dimensionen interdisziplinärer Zusammenarbeit im Rahmen einer Fachkonferenz mit rund 220 Teilnehmern (davon 43% weiblich) noch einmal in drei parallelen World-Cafés (siehe Infobox) in zufällig aus Marketing, Sales und IT zusammengestellten Kleingruppen diskutiert. Hierbei bestätigte sich un-

abhängig von der fachlichen Heimat der Diskussionsteilnehmer zunächst die Relevanz der vier Dimensionen, ausserdem konnten bestehende Herausforderungen sowie Reibungspunkte konkretisiert werden. Die Auswertung der Kartenabfragen und Moderatorenprotokolle bekräftigten einerseits die durch die Digitalisierung verschärften Spannungsfelder und liefern gleichzeitig erste Handlungsempfehlungen.

### Kernthesen

1. Marketing und Sales haben die alleinige Vorherrschaft im Management der Kunden verloren.
2. Die Charakterisierung der Zusammenarbeit zwischen Marketing, Sales und IT reicht aktuell von Dreikampf, über notwendiges Übel bis zu Dreiklang.
3. Die vier Dimensionen Zeit, Fachwissen, Mindset und Kollaboration sind durch die digitale Transformation zu kritischen Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit geworden.
4. Die drei Disziplinen dürfen unterschiedliche Töne anschlagen, müssen aber stets aus einer Partitur spielen.

### Das aktuelle Selbstverständnis

Die wahrgenommene Relevanz der drei Fachbereiche im Zeitverlauf, von der Vergangenheit über die Gegenwart bis zur Zukunft, bestätigt die aufgezeigten Entwicklungen durch die Digitalisierung (vgl. Abbildung 1). Vor circa fünf Jahren noch als kleiner reiner Unterstützer der beiden Kerndisziplinen Marketing und Sales wahrgenommen, hat die Relevanz der IT zunächst auf Kosten des Sales zugenommen. Der Blick in die Zukunft belegt die Auswirkungen der digitalen

Transformation auf den drohenden Bedeutungsverlust des Marketings und liefert die klare Botschaft, dass die digitalen Experten künftig als dritte Stimme zu integrieren sind.

Fragt man nach der wahrgenommenen Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Disziplinen, zeigen sich grosse Unterschiede. Trotz jahrzehntelanger Appelle entscheiden sich bei gestützter Abfrage 30% der Befragten noch eindeutig für den Begriff Dreikampf und umschreiben die Fachbereiche als unkoordinierte Silos (vgl. Abbildung 2). 36% der Probanden können dem Begriff Dreiklang zustimmen und erleben die Zusammenarbeit als von Wertschätzung geprägte Teamarbeit. Ein Drittel schwankt in Abhängigkeit von Situation, Projekt oder Beteiligten zwischen Kampf und Klang. Dies bestätigt die Ergebnisse von Homburg/Jensen (2007). Die Autoren zeigen, dass Unterschiede in den Herangehensweisen von Marketing und Sales (IT wurde nicht berücksichtigt) nicht per se als positiv oder negativ bewertet werden können.

**Vier kritische Dimensionen der Zusammenarbeit**

Die digitale Transformation hat nicht nur die Anzahl der Player verändert, sondern wirft die Frage nach der stimmigen Orchestrierung des konstruktiven Dreiklangs zwischen Marketing, Sales und IT auf. Es sind dies die Dimensionen Zeit, Fachwissen, Kollaboration und das Mindset, deren Ausgestaltung zu kritischen Erfolgstreibern werden und das Kräfteverhältnis neu ausbalancieren (vgl. Abbildung 3).

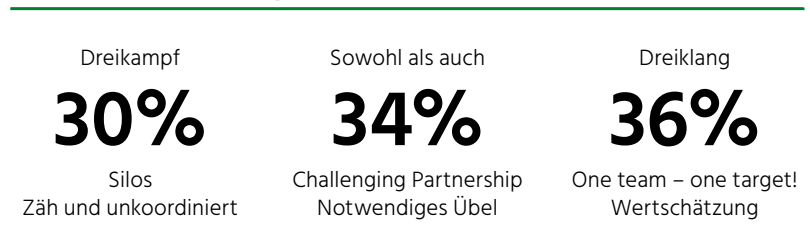
 Dimension 1: Zeit

Alle Befragten berichten von einem stark beschleunigten privaten und

beruflichen Alltag. Zeit wird immer mehr zum kritischen Faktor, häufig sind Wettbewerbsvorteile in zunehmend globalisierten Märkten nur noch durch immer schnelleres Time-to-Market zu realisieren. Gleichzeitig erhöhen verkürzte Produktlebenszyklen den ohnehin bestehenden Zeitdruck. Eine Managerin eines internationalen Konsumgüterherstellers fasst ihre als beklemmend empfundene Position in der Spirale aus Wettbewerb, Kundenerwartungen und Zeitdruck prägnant zusammen: „Egal wie schnell Du bist, dem Kunden ist es immer zu langsam!“

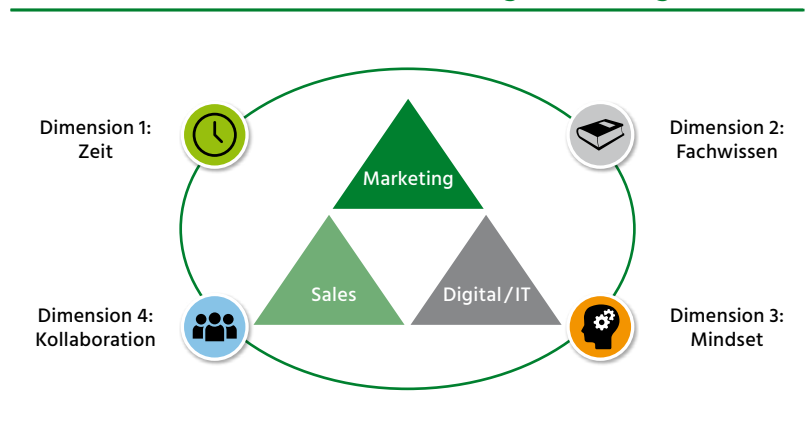
Gerade die auf Digitalisierung beruhenden Tools werden daher vielfach als Gewinn und Zeitsparer gesehen. Sie lassen die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Bereichen schneller, zielführender und transparenter werden. Angefangen von E-Mail-Kommunikation, über online-basierte Kollaborations-Tools bis hin zu Real-Time-Datenzugängen oder Cloud-basierten Infrastrukturen. Daten und Informationen sind jederzeit und an jedem Ort für jedes Teammitglied verfügbar und können (zumindest theoretisch) gemeinsam bearbeitet werden.

**Abb. 2: Selbstverständnis der Zusammenarbeit zwischen Marketing, Sales und IT**



Quelle: Eigene Erstellung (n=45).

**Abb. 3: Vier kritische Dimensionen interdisziplinärer Zusammenarbeit im Zeitalter der Digitalisierung**



Quelle: Eigene Erstellung.

### Info-Box: das World-Café als moderne Datenerhebungsmethode

Diese dynamische Methode ermöglicht, mit einer grösseren und heterogenen Gruppe authentische Gespräche zu führen und ein Thema gemeinsam zu bearbeiten (Brown/Isaacs 2005). Die Teilnehmer setzen sequenziell auf den Gedanken der anderen Teilnehmer auf, sodass mittels kollektiver Intelligenz kreative Ansätze systematisch weiterentwickelt werden. In dem sog. World-Café-Raum sitzen oder stehen parallel verschiedene Gruppen mit jeweils fünf bis 20 Teilnehmenden um jeweils eigene Tische; dadurch können mehrere Teilfragen gleichzeitig besprochen werden. Jeweils ein Tisch-Moderator, der seine Rolle auch als Gastgeber versteht, begleitet eine Diskussionsrunde. Er gibt eine Fragestellung vor, tritt dann aber in den Hintergrund, um in der Gruppe eine gemeinsame Antwort erarbeiten zu lassen. Diese wird handschriftlich auf Karten oder einer grossen

Pinnwand dokumentiert. Nach Ablauf einer vorher vereinbarten Zeit wird die Diskussion beendet und alle Teilnehmer eines World-Cafés begeben sich zum nächsten Thementisch. Diese räumliche Veränderung unterstützt die Teilnehmer, sich auf andere Blickwinkel einzulassen. Der Gastgeber stellt der neuen Diskussionsrunde den bisherigen Stand der Lösungsfindung vor und fordert auf, die bestehenden Ideen weiter zu vertiefen, miteinander zu vernetzen und zu kommentieren. Nach mehreren solcher Diskussionsrunden werden die gewonnenen Lösungen und Erfahrungen verschiedener Cafés zusammengetragen und verglichen. Durch diesen iterativen Prozess kann die Reichhaltigkeit der Daten erhöht und die Verzerrung reduziert werden, sodass robustere Ergebnisse als bei konventionellen Fokusgruppen erzielt werden (Fouche/Light 2010).



**World-Café** hier beispielsweise zum Thema „Wie gelingt Integration?“, u. a. mit Minister Thomas de Maizière, 2016, Köln.

Gleichzeitig zeigen die Studienergebnisse, dass diese neuen Tools auch zu mehr Komplexität führen und nicht zum Selbstzweck werden dürfen. Bei ihrer Etablierung kommt es auf das Timing und die Art und Weise der Einführung an, damit bei Mitarbeitenden der Mehrwert gesehen wird und nicht Renitenz gegenüber den vermeintlich zeitsparenden Tools steigt. Ein Befragter konstatiert: „Es verwirrt, ständig wird Funktionierendes ersetzt, und man fängt wieder von vorn an!“



#### Dimension 2: Fachwissen

Durch die Digitalisierung veraltet Fachwissen heute schnell(er) und der Bedarf für Weiterbildung steigt, so die Befragten. In jedem der drei Fachbereiche wird immer mehr Spezialwissen notwendig. Als wäre diese zunehmende Detailtiefe und Komplexität der eigenen Fachkompetenz nicht Herausforderung genug, wächst gleichzeitig eine Erkenntnis für die Notwendigkeit eines tiefergehenden Wissens in den jeweils anderen Disziplinen. Nicht nur, um neue Tools und Prozesse anwenden zu können oder das Vokabular und Denkweisen der anderen Bereiche zu verstehen, sondern um überhaupt erst eine engere Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Dies impliziert, dass alle Akteure heute über deutlich mehr Fachwissen verfügen müssen, und das auch jenseits der eigenen Komfortzone. Ein Manager eines internationalen Konzerns bekräftigt: „Während früher Englisch ausreichte, zählen im digitalen Zeitalter von Online-Marketing und sozialen Medien neue technologiebasierte Fertigkeiten wie Datenanalyse und Programmierung zum Standard.“

Erfolgreiche Unternehmen stellen allen Mitarbeitern der drei Abtei-

lungen kontinuierlich Quellen für neuen Input zur Verfügung und räumen ausreichend zeitliche Freiräume für gezielte Weiterbildung ein. Gleichzeitig ist jeder Einzelne gefordert, sich weiter zu entwickeln und Eigeninitiative zu zeigen. Ein erster Einstieg kann hier bereits das Einbringen des persönlichen digitalen Know-how und des eigenen (fordern- den) Konsumentenverhaltens in die Arbeitswelt sein.



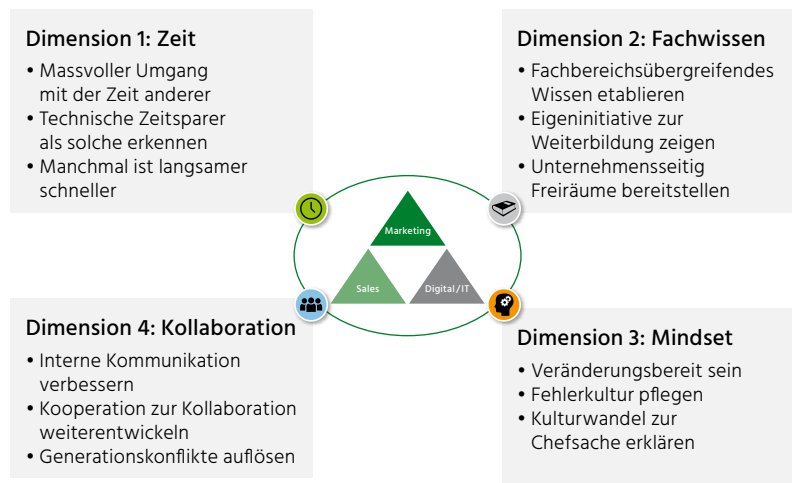
### Dimension 3: Mindset

Die digitale Transformation bedeutet mehr als nur die Digitalisierung bisher analoger und vertrauter Prozesse. Sie erfordert grundlegende Veränderungen im Mindset der handelnden Personen. Dabei geht es zunächst um die Offenheit, neue Themen und andere Denkweisen anzunehmen; statt sich aus Angst vor Neuem hinter Routinen zu verschanzen, muss Veränderungsbe- reitschaft selbstverständlich werden.

Die Erfahrungen der Befragten zeigen, dass ein solch verändertes Mindset gefördert wird, indem Unternehmen sich auf eine neue Fehlerkultur einlassen. Learnings aus Fehlern sind für zukünftige Prozesse hilfreich und können über gemeinsame Diskussion die Offenheit für ein neues Miteinander ebnet.

Allen Entscheidungsträgern muss klar sein, dass Mitarbeiter nur neu denken und vernetzt handeln, wenn Unternehmen den kulturellen Rahmen dafür bereitstellen. Der notwendige Kulturwandel muss zur Chefsache erklärt werden und massvoll, integrativ und konsequent gestaltet und vor allem vorgelebt werden. Aus Erfahrungen berichten die Probanden, dass es bei Weitem nicht ausreicht, nur die Büroarchitektur umzugestalten.

**Abb 4: Erfolgstreiber für einen konstruktiven Dreiklang**



Quelle: Eigene Erstellung.



### Dimension 4: Kollaboration

Die Dynamik der heutigen Märkte erfordert, je nach Aufgabenstellung und Situation, kooperative Arbeitsweisen in kollaborative Formen der Zusammenarbeit zu überführen. Wer nur kooperiert, arbeitet parallel an unterschiedlichen Teilaspekten und damit auch nur an einem Teil des Gesamtergebnisses. Echte Kollaboration dagegen entsteht, wenn Personen oder Teams gemeinsam und sequenziell einzelne Teilaspekte bearbeiten. Dies stellt sicher, dass die einzelnen Teile nicht nur zueinander passen, sondern auch von allen Betroffenen (Beteiligten) mitgetragen werden (Roschelle/Teasley 1995; Ashkenas 2015).

Unabhängig ob noch Einzelkämpfer im Dreikampf, Kompromissbereite oder schon interdisziplinäre Teamarbeiter im Dreiklang, alle Befragten nennen die interne Kommunikation als die Herausforderung schlechthin, um

eine solche kollaborative Arbeitsweise zu realisieren.

Die empirischen Ergebnisse zeigen weiterhin, dass in den Unternehmen heute ein doppelter Generationenkonflikt herrscht. Die Befragten berichten mehrfach von einer fehlenden Affinität der Älteren zu agilen Formen der Zusammenarbeit und neuen Techniken. Andererseits wird berichtet, dass Jüngere weniger Verständnis gegenüber traditionellen Hierarchien oder Interesse für Erfahrungen im Unternehmen zeigen, worunter die Qualität der Zusammenarbeit leidet. Aufgelöst werden können diese Konflikte nur durch ein Umdenken über alle Generationen und Hierarchien hinweg. Hierfür kommt einer neuen Führungsphilosophie eine zentrale Bedeutung zu. Vorgesetzte müssen zu Sparringspartnern werden, Mitarbeiter aller Generationen enablen und im entscheidenden Moment führen. Ein erfahrener Geschäftsführer reflektiert die Gefahr eines tradierten Managementstils wie folgt: „Wenn der Chef



nur Top-Down kennt, wird er zum grössten Hemmschuh seines Unternehmens.“

Abbildung 4 fasst die kritischen Erfolgstreiber in der Ausgestaltung der identifizierten Dimensionen zusammen. Vieles davon erscheint nicht neu und doch haben sich die Relevanz und der notwendige Handlungsdruck durch die digitale Transformation für alle drei Disziplinen massiv erhöht. Manches spiegelt sich in den heute schon verbreiteten agilen Arbeitsweisen wider. Gleichwohl sind alle Player gefordert, das richtige Mass für einen konstruktiven und letztendlich erfolgreichen Dreiklang zu finden.


### Ausblick

Es besteht kein Zweifel, dass durch die digitale Transformation neuerdings drei statt nur zwei Disziplinen zum Klingen gebracht werden müssen. Während bisher Marketing und Sales

## Handlungsempfehlungen

1. Wenn Du schnell sein willst, geh langsam (chinesisches Sprichwort).
2. Weiterbildung und Lernen müssen heute fester Bestandteil der Arbeitszeit sein. Hierfür braucht es Freiräume, die von den Mitarbeitenden genutzt werden müssen.
3. Veränderungsbereitschaft und Fehlerkultur müssen feste Bestandteile im Mindset aller Akteure sein. Dazu gehört, fehlerhaftes Handeln als solches zu erkennen und revidieren zu dürfen.
4. Reden hilft! Klingt banal und doch ist die Kommunikation zentraler Schlüssel, um über Generationen, Hierarchien und Disziplinen erfolgreiche Zusammenarbeit zu leben.

allein um die Vorherrschaft im Management der Kundenbeziehungen kämpfen, müssen die digitalen Experten als zusätzliche Player integriert werden. Wie die Komposition dieses Dreiklangs genau aussieht, kann noch nicht abschliessend beantwortet wer-

den. Sicherlich sind situationsbedingt unterschiedliche Tonlagen, Rhythmen und Variationen harmonisch und zulässig. Voraussetzung ist aber, dass alle Disziplinen von der gleichen Partitur spielen, in der der Kunde als Leitmotiv fest verankert ist. 

## Literatur

Ashkenas, R. (2015): There's a Difference Between Cooperation and Collaboration, <https://hbr.org/2015/04/theres-a-difference-between-cooperation-and-collaboration>, Abruf, 20.12.2017.

Bach, V. / Österle, H. (Hrsg.) (2000): Customer Relationship Management in der Praxis – Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen, Springer, Berlin, Heidelberg.

Bathen, D./Jelden, J. (2014): Marketing-organisation der Zukunft, Herausgeber: Deutscher Marketing Verband, Nürnberg.

Becker, J. / Greve, G. / Albers, S. (2010): Left Behind Expectations. How to prevent CRM implementations from failing, in: GfK-Marketing Intelligence Review, Nov, Vol. 2 Issue 2, pp. 34–41.

Bernhard, R. / Wank, C. / Sander, M. (2015): Die Brücke zwischen CMO und CIO – Rollenverteilung und Zusammenarbeit in Zeiten des digitalen Wandels; SAP /VIVALDI-Studie)

Brown, J. / Isaacs, D. and the World Café Community (2005): The World Café: Shaping Our Futures through Conversations that Matter, Berrett-Koehler Publisher, New York.

Buck, R. / Cvetanovski, B. / Harper, A. / Timelin, B. (2017): Building a marketing organization that drives growth today, in: McKinsey Quartely, August 2017

Christian, R.C. (1960): Are You Conducting Sales Meetings ... Or Marketing Meetings? in: Journal of Marketing, Jul, Vol. 25 Issue 1, pp. 72–74.

Fouche, C./ Light, G. (2010): An Invitation to Dialogue, in: Qualitative Social Work, Vol. 10, Issue 1, pp. 28–48.

Homburg, C. / Jensen, O. (2007): The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?, in: Journal of Marketing, Vol. 71, pp. 124–142.

Homburg, C. / Jensen, O. / Krohmer, H. (2008): Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy, in: Journal of Marketing, Vol. 72 (March 2008), pp. 133–154.

Homburg, C./ Vomberg, A./Enke, M./Grimm, P.H. (2015): The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry?, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 43, pp. 1–13.

Kotler, P. / Rackham, N. / Krishnaswamy, S. (2006): Ending the War between Sales and Marketing, in: Harvard Business Review, July-August, pp. 1–14.

Ries, K. (1996): Vertriebsinformationssysteme und Vertriebsserfolg, Gabler, Wiesbaden.

Roschelle, J. / Teasley, S. D. (1995): The construction of shared knowledge in collaborative problem solving, in: O'Malley, C. E. (Hrsg.), Computer-Supported Collaborative Learning, Berlin, pp. 69–197.

Schögel, M. / Schmidt, I. (Hrsg.) (2002): eCRM – mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen, Symposium, Düsseldorf.

Verhoef, P.C. / Leeflang, P.S.H. (2010): Getting marketing back into the boardroom: The influence of the marketing department in companies today, in: GfK Marketing Intelligence Review, Vol. 2, No. 1, pp. 35–41.