

Spachmann, Karl

Article

Akquisition und Integration eines ergänzenden Geschäftes

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Spachmann, Karl (2018) : Akquisition und Integration eines ergänzenden Geschäftes, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 35, Iss. 3, pp. 56-62

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275982>

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

Reorganisation in Marketing und Verkauf



Akquisition und Integration eines ergänzenden Geschäftes

Mit Akquisitionen verfolgen Unternehmen wichtige Ziele wie Umsatz, Kosten, Ertrag, Marktanteil, Technologie etc. Es gilt, Synergiepotenziale zu nutzen und in messbare Ergebnisse umzumünzen. Dabei stellen Akquisitionen eine oft tiefgreifende Veränderung für das übernommene, aber auch für das übernehmende Unternehmen dar. Der Integrationsprozess bietet die Chance, Bestehendes zu hinterfragen und gegebenenfalls neu zu ordnen. Die entscheidende Frage lautet: „Wie würden wir es mit all unseren Erfahrungen gestalten, wenn wir es nochmals von Grund auf neu machen müssten?“

Karl Spachmann

Die Geberit AG, europäischer Marktführer für Sanitärinstallationsprodukte, hat im Februar 2015 die finnische Sanitec AG, den in Europa führenden Hersteller von Sanitärkeramik, akquiriert. Dadurch ist der Konzernumsatz um circa 40 Prozent gestiegen und die Anzahl der Mitarbeitenden hat sich auf rund 12 000 verdoppelt. Traditionell bearbeitet Geberit die relevanten Märkte mit einem Push-Pull-Ansatz. Dabei werden im Push Fachgrosshändler als die direkten Kunden bearbeitet. Gleichzeitig werden auch die direkten Kunden des Grosshandels, die Sanitär-Installateure, intensiv bearbeitet. Zusätzlich werden alle anderen am Kaufentscheidungsprozess Beteiligten wie Sanitärplaner, Architekten, Wohnbaugesellschaften und so weiter (siehe Abbildung 1) bearbeitet. Mit diesem Marktbearbeitungsmodell wendet sich Geberit an alle am Kaufentscheidungsprozess Beteiligten, einschliesslich der privaten und gewerblichen Endverbraucher.

Die grösste Herausforderung der Akquisition war die Integration des erworbenen Unternehmens in die Struktur und die Kultur von Geberit. Der bearbeitete Markt war für beide Unternehmen weitestgehend derselbe, aber die Unterschiede hinsichtlich Struktur, angewandeter Methoden, Unternehmensführung und Unternehmenskultur waren erheblich.

Ableitung konkreter Vertriebsziele aus den Akquisitionszielen

Mit der Akquisition hat Geberit sein Produktangebot wesentlich in den sichtbaren Produktbereich von Badezimmern hinein erweitert. Geberit wurde dadurch neben dem europäischen Marktführer der Sanitärinstallation auch ein führender Player im Bereich der Badausstattung. Mit dieser grössten Akquisition der Firmengeschichte verfolgt Geberit mehrere wichtige Ziele für die zukünftige Unternehmensentwicklung:

1. Ergänzung und Erweiterung des Produktportfolios von der Sanitärinstallation um Produkte der Badezimmersausstattung.
2. Aufbau von Kompetenz und Produktionskapazität zur Herstellung von Sanitärkeramik, auch um Beschaffungsengpässe für das bisherige Produktportfolio zu beseitigen.
3. Technische Weiterentwicklung eigener Produkte und Systeme.
4. Aufbau von Endverbraucher-Kompetenz und Zugang zu Endverbrauchern und deren Beeinflussern.
5. Reaktion auf das Eintreten neuer Wettbewerber im angestammten Geschäftsfeld.
6. Nutzung von Kosten und Vertriebssynergien.

Karl Spachmann

Group Executive Board,
Head Division Sales Europe,
Geberit International AG

Tel.: +41 (0) 55 2216859
karl.spachmann@geberit.com
www.geberit.ch

Daraus leiten sich für den Vertrieb vor allem aus den Zielen 4, 5 und 6 spezifische Ziele ab. Aus vertrieblicher Sicht sollte die Akquisition zu einer sinnvollen Ergänzung der Geberit-Kompetenzen führen. Technik und Funktion der Produkte sollten um Design und Lifestyle-Aspekte ergänzt werden. Der starke Fokus der Vertriebsorganisation auf die Zielgruppen Installateure und Planer sollte um weitere relevante Entscheider in den Bereichen Ausstellungen, Architekten und Designer ergänzt werden. Die solide Kompetenz in Installationsstandards und Funktion wird um Design- und Badgestaltungs-Kompetenz ergänzt. Zur bedeutenden B-to-B-Marke Geberit kommen länderspezifisch bekannte B-to-C-Marken wie Keramag, Sphinx, IFÖ etc. hinzu.

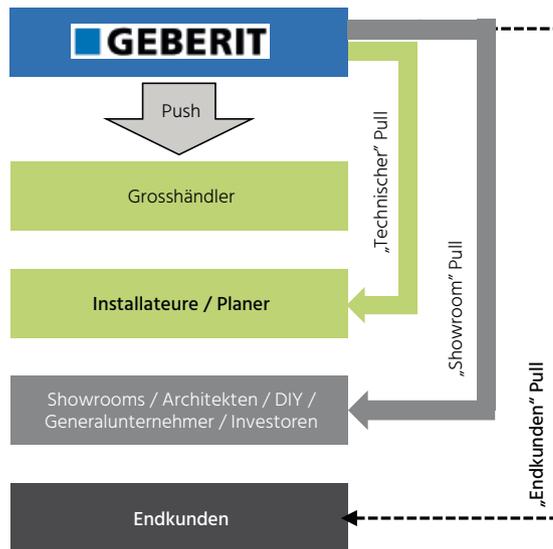
Klarer Fokus des Managements in den drei Phasen der Integration

Der Integrationsfahrplan für den Vertrieb war in drei wesentliche Phasen gegliedert:

Phase 1: Jahr 1 – Fokus auf das Wesentliche. Zu allererst ging es um die Aufrechterhaltung des laufenden Geschäftes beider Bereiche. Die Integrationsplanung und das zukünftige Organisationsdesign mussten erarbeitet werden. Es sollte sehr schnell Klarheit für alle Mitarbeitenden über ihre zukünftige Rolle in der neuen Geberit geschaffen werden.

Phase 2: Jahr 2 – Go-Live als ein Unternehmen. Es sollte die Entscheidung über eine Organisationsform des Vertriebes getroffen und umgesetzt werden, um mit der Realisierung von Wachstumssynergien beginnen zu können.

Abb. 1: Push-Pull-Vertriebsmodell



Quelle: Geberit 2018.

Phase 3: Jahr 3 bis 5 – Realisierung der strategischen Ziele. Geschäftsprozesse sollten optimiert werden, um die angestrebten Wachstumssynergien voll zu realisieren. Auf dieser Grundlage sollte es möglich sein, neue, innovative und integrierte Produkte im Markt einzuführen.

Zauberwort Synergien

Wie bei jeder Akquisition bestanden fundierte Hoffnungen auf messbare Synergien im Bereich der Kosten und der Wachstumsziele. Die Erzielung von Kostensynergien liegt nahe, allerdings handelt es sich dabei meist um Einmaleffekte, deren Auswirkungen sich zwar über mehrere Jahre berechnen lassen, allerdings sind die meisten Kostenreduktionen nicht beliebig wiederholbar. Im Hinblick auf eine Wachstumsstrategie spielen die erhofften Umsatzsynergien eine entscheidende Rolle. Es geht zum Beispiel um die Gewinnung neuer Kunden und die Erzielung zusätzlicher Umsätze, die ohne die Akquisition nicht oder viel schwerer möglich gewesen wären. Zudem bestand die Hoffnung, durch die Akquisition eine höhere Wachstumsrate zu erzielen, die sich aus der Verbreiterung des kombinierten Produkteangebots an den Kunden ergibt.

Die geplanten Synergien bei Kosten und Umsätzen bestimmten ganz wesentlich die Überlegungen zur Integration und zur Schaffung der zukünftigen Organisation.

Erfolgsfaktor Organisationsform

Die beabsichtigten Vertriebssynergien werden nicht vom Management, sondern vom einzelnen Verkäufer beim Kunden realisiert. Daher kommt der Entscheidung über das Organisationsprinzip der Vertriebsmannschaften und deren Kompetenzen und Führung eine besondere Bedeutung zu. Grundsätzlich kristallisierten sich drei Optionen, das zukünftige Geschäft zu betreiben, heraus:

1. Beide Organisationen bleiben weiterhin selbstständig und betreiben ihr spezifisches Geschäft autonom weiter, kooperieren aber bezüglich der Bearbeitung von Kunden und Projekten.
2. Das akquirierte Unternehmen behält seine Struktur als Ganzes bei und wird so in die bestehende Organisation eingegliedert, beziehungsweise ihr unterstellt. Es entsteht so eine Organisation in der Organisation. Wo sinnvoll, werden vor allem administrative Prozesse zusammengelegt und vereinheitlicht.
3. Beide Organisationen werden hinsichtlich ihrer Struktur und Aufbauorganisation völlig miteinander verschmolzen und zu einer neuen Einheit geformt, die drei möglichen Prinzipien folgen könnte
 - a. Gliederung nach räumlichen Gebieten (ein Verkäufer ist für alle Zielgruppen und alle Produktlinien in seinem Verkaufsgebiet gleichermassen zuständig).
 - b. Einteilung nach Produkten (je ein Verkäufer ist für einen Produktbereich gegenüber allen Zielgruppen in seinem Verkaufsgebiet zuständig).
 - c. Einteilung nach Zielgruppen (ein Verkäufer ist für eine bestimmte Zielgruppe und alle dafür relevanten Produkte innerhalb seines Verkaufsgebietes zuständig).

Die Erwartung an Umsatzsynergien variierte von Land zu Land erheblich. Aufgrund der unterschiedlichen Marktbedeutung der Einheiten je Land gab es Länder, in denen die Erwartungen der Umsatzsynergien vor allem im Bereich der angestammten Geberit-Produkte lagen. In einer anderen Gruppe war die Erwartung, dass die überzeugende Geberit-Position helfen konnte, die Penetration mit Badezimmer-Systemen (Sanitec) erheblich zu steigern.

In der Bewertung der drei Optionen zur Vertriebsintegration zeichnete sich nach intensiver Analyse und Diskussion ein Konsens in der Bewertung ab:

Die Option 1, getrennte Marktbearbeitung, ermöglicht keine, oder nur sehr geringe Umsatzsynergien, und nur ein Minimum an Kostensynergien.

Die Option 2, Beibehaltung der Struktur aber lokale Unterstellung, bietet zwar Kostensynergien im administrativen Bereich und eine einheitliche Gesamtführung, aber auf der Ebene Verkäufer und Kunde erschien nur eine eingeschränkte Kooperation realistisch.

Die Option 3, völlige Verschmelzung zu einer neuen Organisation, versprach das grösste Potenzial an Kosten und Umsatzsynergien.

Bei der Wahl des Ordnungsprinzips erwartete man in der Option a) eine Überforderung der Verkäufer, da sie nicht nur das gesamte Produkt-Portfolio, sondern auch die divergierenden Ansprüche der verschiedenen Zielgruppen zu bewältigen hatten. Die Option b) versprach eine hohe Spezialisierung der Verkäufer je Produktbereich, aber eine Überforderung des Verkäufers hinsichtlich der grossen Bandbreite der Anforderungen der verschiedenen Zielgruppen. Hinzu kommt eine geringe Effizienz, da pro Zielgruppe mehr als ein Verkäufer eingesetzt werden müsste.

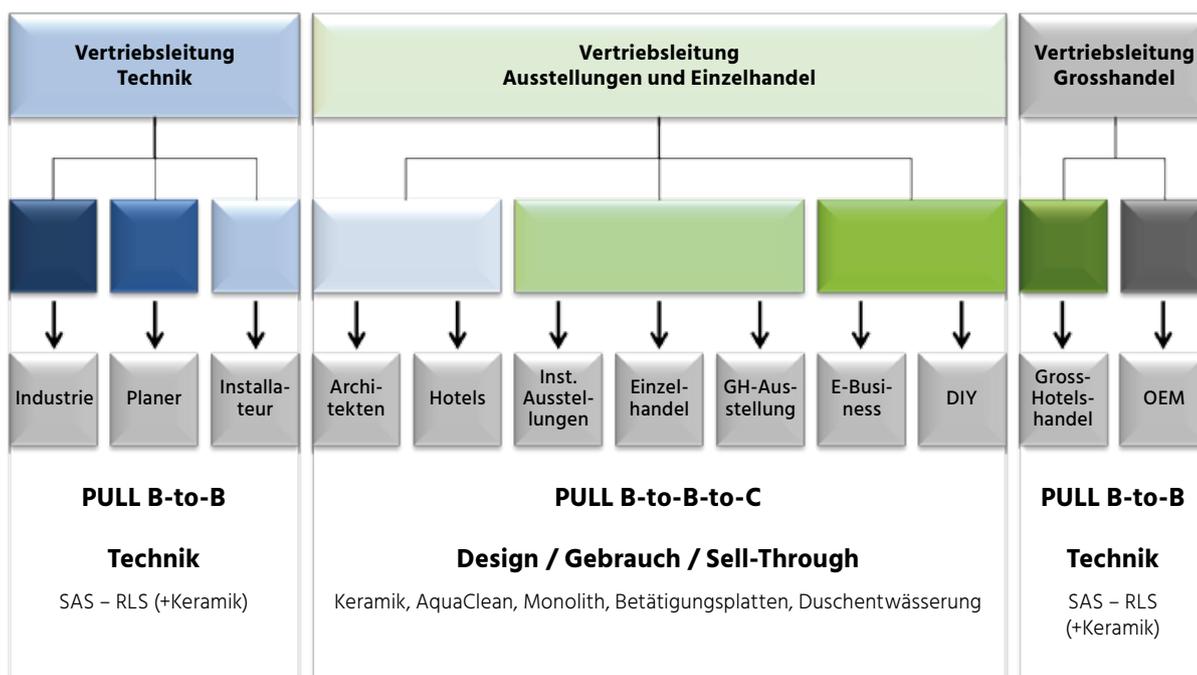
Zusammenfassung

Geberit hat mit der Akquisition der Sanitec-Gruppe sein Produktangebot und den Aussenumsatz erheblich vergrössert. Die vertriebliche Verschmelzung der beiden Einheiten erfolgte europaweit nach dem einheitlichen Prinzip der strikten Orientierung an den relevanten Zielgruppen und deren Bedürfnissen. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren waren die zügige Umsetzung, gründliche Schulungen, transparente Information und Führung sowie die weitestgehende Einbeziehung aller Betroffenen.

Bedürfnisse der Zielgruppe im Mittelpunkt

Das grösstmögliche Synergiepotenzial versprach die Strukturierung des Vertriebs nach Zielgruppen, da der Verkäufer auf die einzelnen Kundenbedürfnisse seiner Zielgruppe optimal spezialisiert ist. Nachteilig wirkt sich hier die hohe Belastung des Verkäufers durch ein relativ breites Produkt-

Abb. 2: Zielgruppenorientierte Vertriebsorganisation



Quelle: Geberit 2018.



Geberit

Im Mittelpunkt des Badezimmers: Wohlbefinden.

Portfolio aus, das je nach Zielgruppe einen bestimmten Teil des Gesamtportfolios ausmacht. Dieser Effekt wird allerdings dadurch abgeschwächt, dass die Tiefe der Detailberatung sich umgekehrt proportional zur Breite des Produkt-Portfolios je Kundenzielgruppe verhält. Zudem berücksichtigt das Modell den bewährten Grundsatz „one face to the customer“.

Der Überzeugung folgend, dass das, was am besten für den Kunden ist, langfristig auch am besten für Geberit sein würde, fiel die Entscheidung zu Gunsten der völligen Verschmelzung der beiden Vertriebsorganisationen je Land zu einer neuen Gesamtorganisation, die dem Prinzip der Zielgruppenorientierung (Option 3c) folgen sollte.

Standardisierung trotz Unterschieden

Um eine standardisierte und professionelle Marktbearbeitung in allen europäischen Ländern zu gewährleisten, wurde eine Musterorganisation, die alle denkbaren Zielgruppen abdeckt, erarbeitet und im Kreise aller vertriebsverantwortlichen Geschäftsführer abgestimmt und gemeinsam beschlossen. Die beispielhafte Organisation sollte für jede relevante Zielgruppe spezialisierte Verkäufer und Führungskräfte vorhalten, die in einer gemeinsamen Vertriebsorganisation je Land operieren sollten. Es wurden im Wesentlichen zwölf verschiedene Ziel-

gruppen definiert, die im Maximalfall dazu führen könnten, zwölf verschiedene Typen spezialisierter Verkäufer und einen entsprechenden Überbau in der Führung der Verkäufer einzusetzen (siehe Abbildung 2). Die Aufgabe der nationalen Geschäftsführer der Vertriebsorganisationen war es, im nächsten Schritt das gemeinsam beschlossene und für alle gültige Organisationsprinzip sinnvoll auf die spezifische Situation ihres Landes anzuwenden. Zunächst wurde länderspezifisch definiert, welche Zielgruppen relevant sind und ob ihre Bearbeitung im Sinne des Unternehmensauftrages wirtschaftlich sinnvoll und zielführend ist. Wenn ja, wurde hierfür ein Team spezialisierter Aussendienstler entsprechend des Potenzials eingesetzt. Wenn wirtschaftlich notwendig und sachlich sinnvoll, konnten Zielgruppen mit ähnlichen Bedürfnissen zusammengefasst werden. Nach dieser vom Kunden her gedachten Organisation der Verkäufer wurde eine entsprechende Führungsstruktur darüber gelegt, die letztlich unter der nationalen Gesamtleitung des Vertriebsgeschäftsführers operiert.

Ein einheitliches Prinzip und viele unterschiedliche Lösungen

Das Ergebnis dieses straff strukturierten und zeitsparenden Prozesses waren länderspezifische Vertriebsorganisationen,

Foto: Unternehmen

die einem gemeinsamen Prinzip folgten und gleichzeitig die relevanten Eigenheiten des nationalen Marktes hinsichtlich der Beeinflussung und Entscheidung im Kaufprozess angemessen berücksichtigten. Auf diese Weise war nicht nur die Vertriebsorganisation und deren Struktur im Land definiert, sondern innerhalb der ersten vier Monate nach der Akquisition war für jeden einzelnen Mitarbeitenden klar, ob er zukünftig noch an Board der neuen Geberit-Organisation sein würde, welche Aufgabe er darin hatte und wem er unterstellt war. Damit ist es gelungen, den Zeitraum von Unsicherheit und Lähmung beim einzelnen Mitarbeitenden sehr kurz zu halten und damit negative Auswirkungen auf das laufende Geschäft zu minimieren.

Fairer Auswahlprozess auf allen Ebenen

Der Auswahlprozess aller Führungskräfte und Mitarbeitenden innerhalb der Gesellschaft fing typischerweise oben beim Geschäftsführer an und setzte sich über die Führungsstruktur bis zum Mitarbeitenden auf der unteren Ebene fort. In allen Fällen, in denen Entscheidungen gefällt werden mussten, kam ein vorher definiertes Verfahren mit Gesprächen, Assessments und Tests zur Anwendung. Dem mussten sich sowohl angestammte Geberit-Mitarbeitende als auch neue Kollegen gleichermaßen unterziehen.

Schulung als Erfolgsgrundlage

Nachdem die wichtigsten Struktur- und Personalentscheidungen gefallen waren, ging es an die Umsetzung, in deren Mittelpunkt es um die Befähigung der Mitarbeitenden und Führungskräfte für ihre neue, zum Teil stark veränderte Aufgabe, ging. Auf der Ebene der Verkäufer im Innen- & Aussendienst war eine intensive Schulung von Produkten der erste Schritt. Hier kamen bewährte Programme zur Anwendung, nach denen bei Neueinstellungen alle neuen Mitarbeitenden eingearbeitet werden. Das Hauptaugenmerk lag dabei auf einer verkaufsorientierten Produktschulung, die die Organisation befähigen sollte, Produkte im Hinblick auf die Anforderung der spezifischen Zielgruppe erfolgreich zu verkaufen. Ergänzt wurde diese Grundlage um Sell-Through-Schulungen. Damit wurde über den Umweg des Aussendienstmitarbeiters die Motivation und Befähigung der B-to-B-Kunden erhöht, die erklärungsbedürftigen Produkte erfolgreich an ihre Kunden weiterzuverkaufen.

Systematische Führung entscheidet

Da die Wirksamkeit des Verkäufers der wichtigste Hebel zum Erfolg für Geberit ist, kommt der Führung der Ver-

käufer eine entscheidende Bedeutung zu. Die wichtigste Schlüsselposition dabei ist der unmittelbare Vorgesetzte des Verkäufers, der First-Line-Sales-Manager (FLSM). Er ist (Regional-)Verkaufsleiter im Aussendienst. Der FLSM führt fünf bis zehn Verkäufer direkt und unmittelbar und entwickelt deren Fähigkeiten zum erfolgreichen Vertrieb im täglichen Geschäft weiter. Um sowohl ihm als auch dem Verkäufer selbst die Möglichkeit einer effektiven (Selbst-)Steuerung zu geben, wurde das CRM-System sehr schnell auf einen europaweiten Standard vereinheitlicht. Alle Aussendienstmitarbeiter wurden dabei hinsichtlich der dem CRM-System zugrundeliegenden Arbeitsweise geschult. Dadurch wurde ein einheitliches Set an Key-Performance-Indicators vereinbart und angewendet. Auf dieser Grundlage wurde die Arbeitsweise von Verkäufern und deren Führungskräften weitgehend vereinheitlicht und optimiert.

Betroffene zu Beteiligten machen

Den zweiten Baustein der effektiven Führung des Aussendienstes bildete ein mehrstufiges Training für First-Line-Sales-Manager. Dessen Inhalte wurde in einer Arbeitsgruppe, bestehend aus mehreren Vertriebsleitern aus verschiedenen Ländern, mit Unterstützung von Mercury International erarbeitet. Ausgangspunkt war eine Analyse der Vertriebsführungsfähigkeiten der Aussendienst-Führungskräfte, die sowohl Stärken als auch Entwicklungspotenziale offenlegte. Auf diese Weise war sichergestellt, dass die Trainingsbausteine für alle europäischen First-Line-Sales-Manager deren tatsächliche Situation bei Geberit abbildeten und am tatsächlichen Bedarf ansetzten. Die länderübergreifende Durchführung der Trainings, in deren Mittelpunkt Aspekte von Verkäuferführung, Coaching etc. standen, führte als willkommener Nebeneffekt dazu, dass die Organisation von den Besten lernte und damit der Standard der eigenen Leistungsfähigkeit erhöht wurde.

Vertriebsprozess-Optimierung

Parallel zur Arbeit an der Struktur und der Befähigung der Organisation wurde an der Vereinheitlichung und Optimierung der wichtigen Vertriebsprozesse wie der Auftragsabwicklung, des After-Sales-Services und weiteren administrativen Aufgaben gearbeitet. Dadurch, dass diese Verschmelzung der Prozess-Streams parallel zum Tagesgeschäft erfolgen musste, war die Organisation in einem hohen Masse belastet. Glücklicherweise war die Überzeugung und

Zustimmung zur Akquisition und den damit verbundenen Schritten in der gesamten Organisation sehr hoch. Wo immer sinnvoll und möglich wurden Mitarbeitende in Pläne und Entscheidungen einbezogen. Hilfreich wirkte sicher auch eine transparente Kommunikation über Sinn, Ziele und Massnahmen der Veränderungsprozesse.

Abhängig vom Fortschritt der Integration und der damit verbundenen neuen Prozesse wurden sukzessive Vereinbarungen mit Kunden überarbeitet und, wo nötig, neu verhandelt. Dabei stand der Gedanke eines voll integrierten neuen Unternehmens im Vordergrund. Schrittweise wurden Verträge mit Kunden unter strenger Beachtung wettbewerbsrechtlicher Aspekte angepasst und, wo nötig, neu vereinbart.

Matchwinner Kommunikation

Eine der wichtigsten Erkenntnisse ist die Bedeutung der Kommunikation im Zuge eines Integrationsprozesses. Sowohl gegenüber Mitarbeitenden als auch Kunden und Partnern ist es von entscheidender Bedeutung, gewissermassen ununterbrochen zu kommunizieren. Das beinhaltet sowohl die wiederholte Erklärung eigener Ziele, Entscheidungen und Massnahmen als auch das genaue Hinhören auf Befürchtungen, Bedenken und Hoffnungen. Wann immer etwas geschah, wurde kommuniziert und erklärt. Arbeitsprozesse der Integration wurden offen gelegt und Zwischenstände erläutert. Zeitpläne und Eckpunkte waren transparent. Kommunikation muss permanent und konsistent sein. Wenn nicht oder zu wenig kommuniziert wird, entsteht Verunsicherung.

Nicht jeder will dabei sein

Natürlich hat die Integration auch an verschiedenen Stellen zu Fluktuation von Mitarbeitenden geführt. Auch wenn das Ausmass sich im Rahmen hielt, war doch jeder der freiwillig ausgeschiedenen Mitarbeitenden ein Verlust. Wo immer es geschah, waren die Gründe vor allem fehlendes Zutrauen in die Pläne und Entscheidungen von Geberit und ein Auseinanderklaffen der Geberit-Kultur sowie der individuellen Vorstellungen eines Mitarbeiters.

Was ist mit der kulturellen Integration?

Es wurde bewusst auf unternehmensweite kulturstiftende Aktionen verzichtet. Stattdessen wurde die Verantwortung und Entscheidung über verbindende und integrierende Massnahmen den jeweiligen Geschäftsführern vor Ort überlassen. Sie konnten ihrerseits auf die Unterstützung und Beratung durch das gruppenweite HR-Team zurückgreifen.

Die wichtigste Komponente der kulturellen Integration war einerseits die Möglichkeit zur direkten Kommunikation auch über Hierarchiegrenzen hinweg und andererseits die Einbeziehung aller Beteiligten sowie der weitgehende Verzicht auf einsame Entscheidungen am grünen Tisch. Wo immer möglich, wurden Betroffene zu Beteiligten gemacht. In vielen Gesprächen stellte sich dies als einer der wesentlichsten und willkommensten Unterschiede zum früheren Erleben heraus. 

Kernthesen

1. Eine grosse Akquisition bietet die Chance zur sinnvollen Standardisierung des Vertriebes unter angemessener Berücksichtigung der regionalen Marktunterschiede.
2. Die Organisation des Vertriebs muss die Erreichung der definierten strategischen Vertriebsziele optimal unterstützen und der Kundenstruktur und deren Bedürfnissen folgen.
3. Teamwork bei der Erarbeitung der erforderlichen Veränderungsprozesse macht Betroffene zu Beteiligten.
4. Ein transparenter Zeitplan und die zügige Umsetzung sind wichtig.
5. Permanente Information und klare Führung sind matchentscheidend.

Handlungsempfehlungen

1. Definieren Sie zuerst die strategischen Vertriebsziele auf der Basis der Marktpotenziale.
2. Richten Sie die integrierte Vertriebsorganisation an den strategischen Vertriebszielen aus, und stellen Sie die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt.
3. Standardisieren Sie soweit wie möglich.
4. Beziehen Sie Ihre Teams ein – machen Sie Betroffene zu Beteiligten.
5. Kommunizieren Sie, auch wenn es nichts Neues gibt.