



---

**grosse-hornke**

Private Consult

**Zusammenführung von Vertriebseinheiten nach  
Unternehmenszusammenschluss**

**Studienergebnisse (schriftliche Befragung)**

**Münster, Dezember 2010**

---



## Ausgangslage und Studienüberblick

Ergebnisübersicht

Detailergebnisse der schriftlichen Befragung

Planung der Vertriebsintegration

Umsetzung der Vertriebsintegration

Rolle von IT/Customer Relationship Mgmt.

Ausblick M&A/Vertriebsintegration

Konzeptansatz zur Vertriebsintegration

Kontakt

# Hoher Praxisbedarf an Erkenntnissen und Konzepten zur Integration von Vertriebseinheiten nach Unternehmenskauf und -fusion (M&A)

## Ausgangslage Unternehmenskauf und -fusion (insbesondere Vertriebsintegration)

- Allgemein geringe Erfolgsquote von Unternehmenszusammenschlüssen und -fusionen (M&A) von ca. 30%
- Großer Praxisbedarf an Erkenntnissen und Konzepten zur erfolgreichen Integration von Unternehmen nach M&A
- Wissenschaftliche Behandlung von Vertriebsintegration erst seit ca. 10 Jahren, in Deutschland gering ausgeprägt
- Situation Jahr 2008/2009: Integration mit erhöhtem Bedarf an einer Realisierung von Kosten- und Umsatzsynergien

## Durchführung einer umfangreichen empirischen Studie zur Untersuchung von Erfahrungen und Erfolgsfaktoren für Vertriebsintegration nach M&A

2 wesentliche Bestandteile der Studie:

### Fokus der vorliegenden Präsentation

1

Schriftliche Befragung von 1.190 deutschen Käuferunternehmen

2

Experteninterviews mit 35 Integrationspraktikern

Ableitung eines idealtypischen Vertriebsintegrationsmodells unter besonderer Berücksichtigung des Konzepts des Customer Relationship Managements (CRM)

# Studienteilnehmer repräsentieren annähernd 400 M&A-Fälle, weit über 200 Mrd. EUR Jahresumsatz und mehr als 700 Tsd. Mitarbeiter

## Befragte Unternehmen

- 1.190 deutsche Käuferunternehmen mit Akquisitionen in den Jahren 2005-2008<sup>1</sup>
- Berücksichtigung von Übernahmen mit Anteil > 50% nach Akquisition
- Fokussierung auf horizontale Akquisitionen (d.h. ähnliche Branche und Kundenstruktur)
- Rücklauf von 118 Fragebögen (~ 10% der Grundgesamtheit)

## Studienzeitraum

- Versand der Fragebögen Anfang Dezember 2008, Rücklauf bis Mitte 2009
- Situation der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2008/2009 vollumfänglich berücksichtigt

## Datengüte

- Studienteilnehmer mit > 212 Mrd. EUR Umsatz p.a. und > 718 Tsd. Mitarbeitern
- Teilnehmer repräsentieren > 380 Übernahmen/Fusionen im Zeitraum 2003-2008
- 71% der Studienteilnehmer mit Leitungsfunktion (mit Fokus auf Vertrieb/Marketing)

## Methodik

- 8-seitiger schriftlicher Fragebogen, telefonische Unterstützung der Bearbeitung bei Bedarf
- Ergänzung der schriftlichen Befragung um 35 persönliche Interviews mit M&A-Praktikern

- Kombination quantitativer (118 Fragebögen) und qualitativer Forschung (35 Experteninterviews)
- Größte bekannte Studie zu Vertriebsintegration nach Unternehmenszusammenschluss im deutschsprachigen Raum

Ausgangslage und Studienüberblick

**Ergebnisübersicht**

Detailergebnisse der schriftlichen Befragung

Planung der Vertriebsintegration

Umsetzung der Vertriebsintegration

Rolle von IT/Customer Relationship Mgmt.

Ausblick M&A/Vertriebsintegration

Konzeptansatz zur Vertriebsintegration

Kontakt

# Studienergebnis: Ungenügende Zieldefinition und Controlling der Vertriebsintegration als Hauptschwächen identifiziert – 4 Defizitfelder

## Elemente der schriftlichen Befragung: Kernergebnisse

### Planung Vertriebsintegration

- Dominierende Bedeutung der Vertriebsintegration unter sämtlichen funktionalen Integrationen
- Hoher Planungsstand der strukturellen Vertriebsintegration bereits bei Bekanntmachung der Übernahme
- Hohe Bedeutung der Sicherung von Leistungsträgern im Vertrieb

### Umsetzung Vertriebsintegration

- Interne Kommunikation mit sehr hoher Bedeutung für erfolgreiche Umsetzung
- Kostenreduktion durch Synergieeffekte nicht im Fokus der Integrationstätigkeiten
- Bildung von Integrationsteams in mehr als 80% der Vertriebsintegrationsfälle

### Rolle von IT/ CRM<sup>1</sup>

- IT-gestützte CRM-Systeme mit hoher und weiterhin steigender Bedeutung
- Mangelhafte Akzeptanz von CRM bei Vertriebsmitarbeitern

### Ausblick M&A/ Vertriebsintegration

- Unternehmenskauf weiterhin wichtige Wachstumsoption auch im Jahr 2009/2010
- Kompetenzaufbau der Mitarbeiter nimmt als Erfolgsfaktor der Vertriebsintegration stark zu

## Optimierungsansätze/Defizitfelder<sup>2</sup>

### 1 Controlling von Integrationszielen

- Geringe Bedeutung der Planung der Vertriebskosten/starker Umsatzfokus
- Controlling für Umsatz-/Absatzziele weder stark ausgeprägt noch priorisiert

### 2 Kulturelle Vertriebsintegration

- Bedeutung der Unternehmenskultur im Vertrieb wird von Teilnehmern der schriftlichen Befragung unterschätzt
- Negative Umsatzauswirkungen von kulturellen Friktionen wenig transparent

### 3 Berücksichtigung Kundenanforderungen

- Kundenanforderungen/-wünsche werden bei Planung und Umsetzung der Vertriebsintegration nicht ausreichend berücksichtigt
- Häufig starke „Innensicht“ der Integration

### 4 Kundenbeziehungsmt. (CRM<sup>1</sup>)

- Potenziale eines systematischen und auch IT-gestützten Kundenbeziehungsmanagements werden nicht ausgeschöpft

<sup>1</sup> CRM = Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement)

<sup>2</sup> Als Ergebnis der schriftlichen Befragung und der 35 Experteninterviews

# Agenda

Ausgangslage und Studienüberblick

Ergebnisübersicht

Detailergebnisse der schriftlichen Befragung

**Planung der Vertriebsintegration**

Umsetzung der Vertriebsintegration

Rolle von IT/Customer Relationship Mgmt.

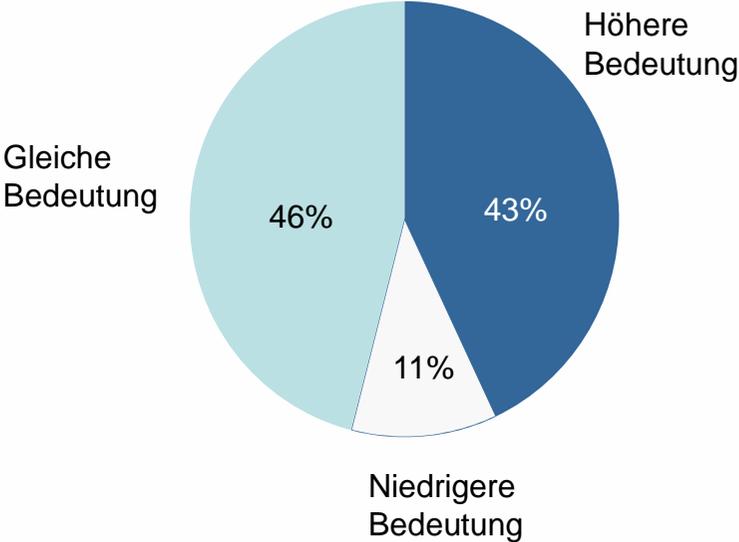
Ausblick M&A/Vertriebsintegration

Konzeptansatz zur Vertriebsintegration

Kontakt

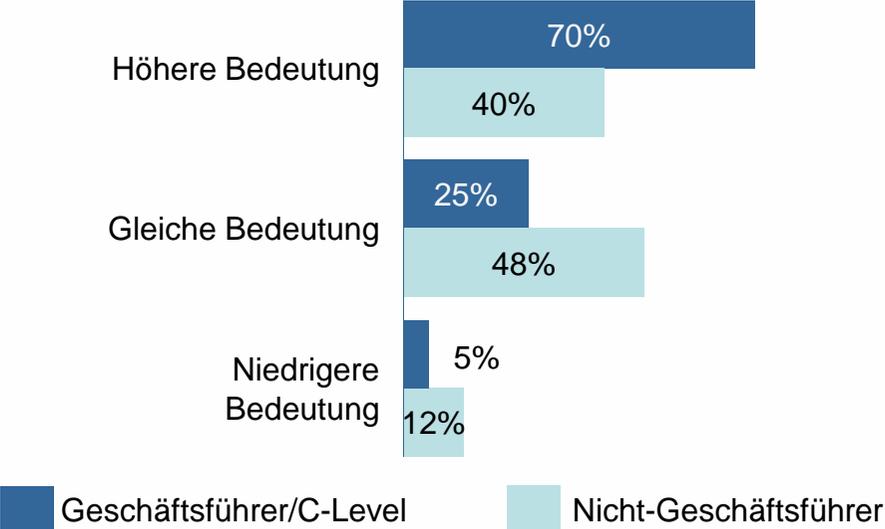
# Der Vertriebsintegration wird im Kanon der funktionalen Integrationen eine dominierende Bedeutung beigemessen

**Bedeutung Planung Vertriebsintegration im Verhältnis zu anderen funktionalen Integrationen (allgemein, n=115)**



Vertriebsintegration dominiert funktionale Integrationen

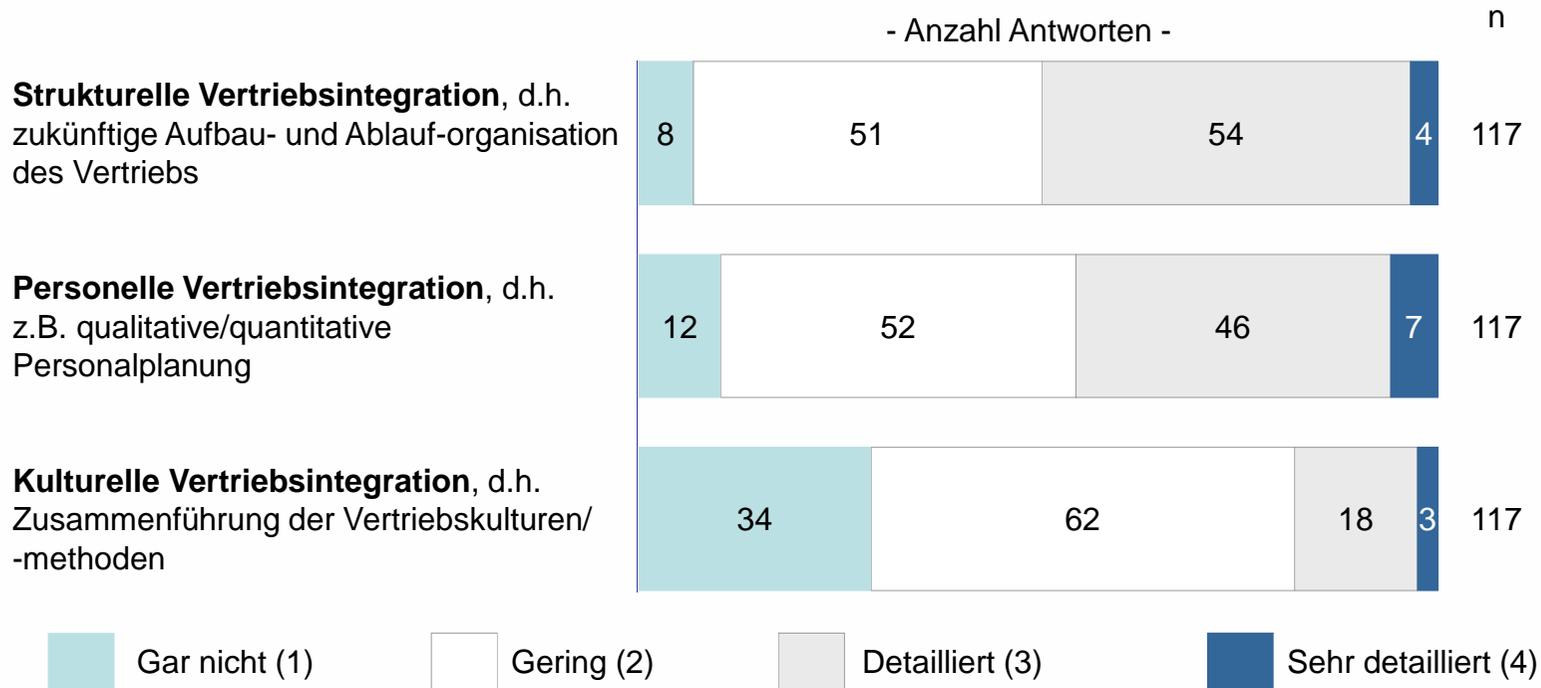
**Bedeutung Planung Vertriebsintegration im Verhältnis zu anderen funktionalen Integrationen (in Abhängigkeit der Position des Fragebogenbearbeiters)**



Geschäftsführer/C-Level-Mgmt. schätzt Bedeutung der Vertriebsintegration besonders hoch ein

# Planungsstatus zum Zeitpunkt der Bekanntmachung der Unternehmensübernahme: Dominanz der strukturellen Vertriebsintegration

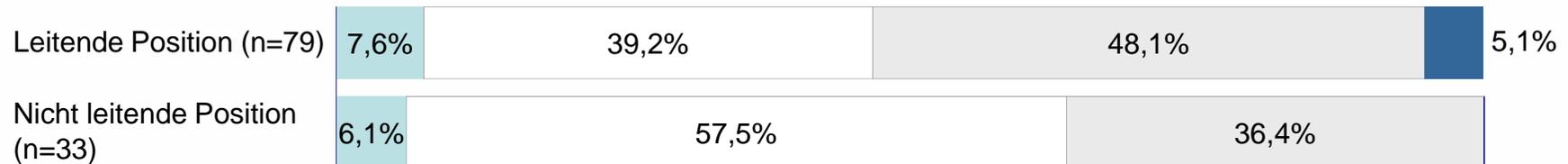
**Frage:** Inwieweit sind nach Ihrer Erfahrung die folgenden drei Kernelemente einer Vertriebsintegration zum Zeitpunkt der Bekanntmachung der Unternehmensübernahme bereits geplant?



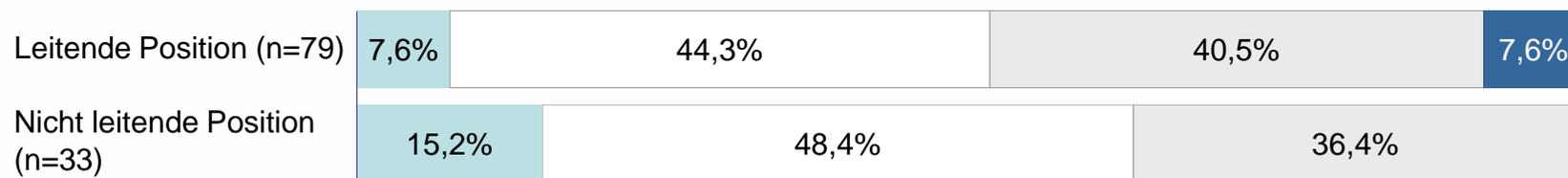
# Mitarbeiter in leitender Position generell mit positiverer Einschätzung des Planungsstatus der Vertriebsintegration als nicht leitende Mitarbeiter

**Frage:** Inwieweit sind nach Ihrer Erfahrung die folgenden drei Kernelemente einer Vertriebsintegration zum Zeitpunkt der Bekanntmachung der Unternehmensübernahme bereits geplant?

## Strukturelle Vertriebsintegration



## Personelle Vertriebsintegration

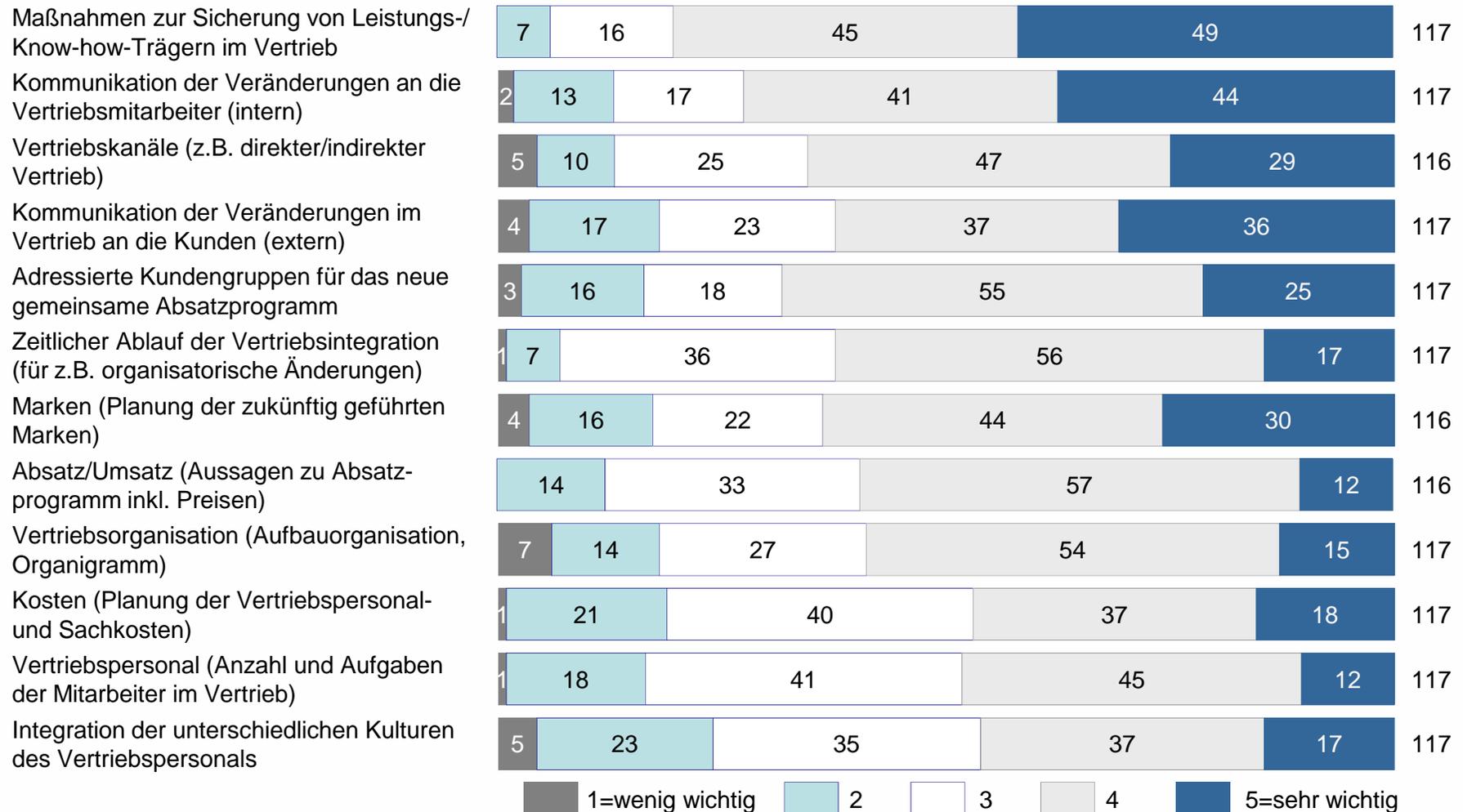


## Kulturelle Vertriebsintegration



# Maßnahmen zur Sicherung von Leistungsträgern im Vertrieb mit hoher Wichtigkeit bereits in früher Phase des M&A-Prozesses

**Frage:** Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Planung der folgenden Elemente der Vertriebsintegration zu einem frühen Zeitpunkt des M&A-Prozesses (z.B. in der Pre-Merger-Phase)?



# Agenda

Ausgangslage und Studienüberblick

Ergebnisübersicht

Detailergebnisse der schriftlichen Befragung

Planung der Vertriebsintegration

**Umsetzung der Vertriebsintegration**

Rolle von IT/Customer Relationship Mgmt.

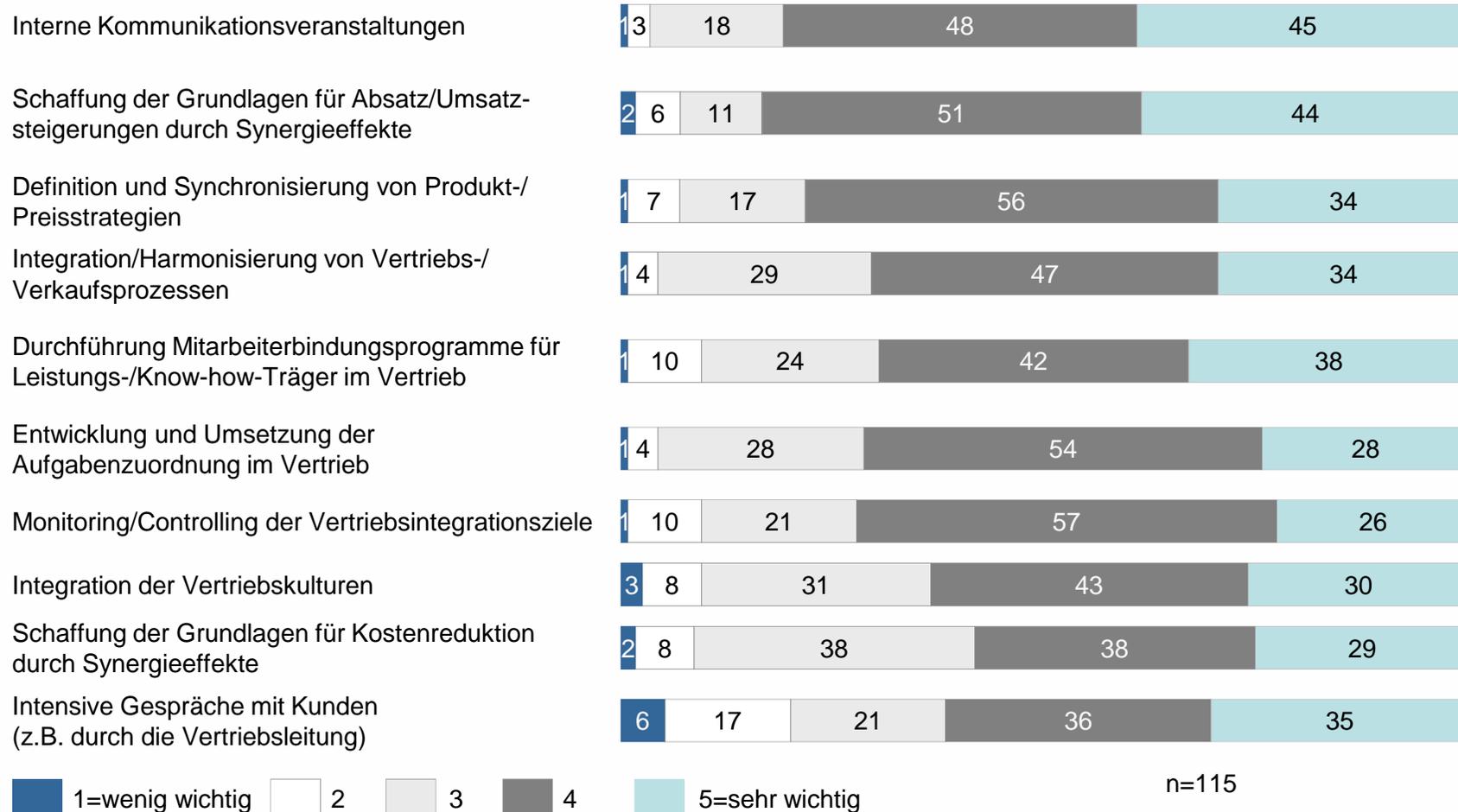
Ausblick M&A/Vertriebsintegration

Konzeptansatz zur Vertriebsintegration

Kontakt

# Interner Kommunikation wird die höchste Bedeutung für eine erfolgreiche Umsetzung der Vertriebsintegration beigemessen

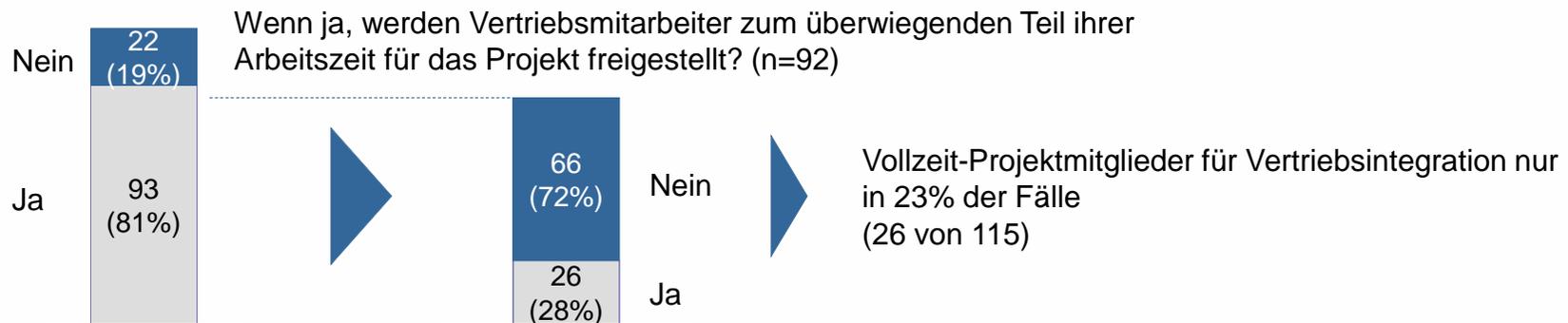
**Frage:** Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden Tätigkeiten für eine erfolgreiche Umsetzung der Vertriebsintegration?



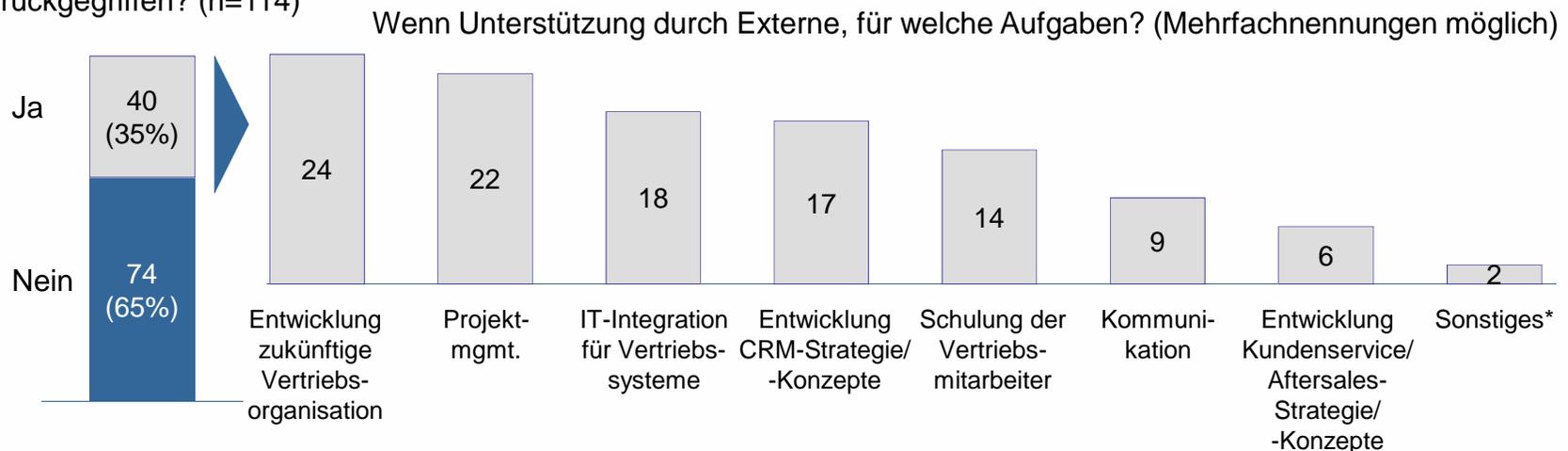
# Die organisatorische Umsetzung der Vertriebsintegration erfolgt in mehr als 80% der Fälle durch ein Vertriebsintegrationsprojekt

**Frage:** Wie wird aus Ihrer Erfahrung eine Vertriebsintegration organisatorisch durchgeführt?

Wird ein Projektteam gebildet? (n=115)



**Frage:** Wird bei der Vertriebsintegration auf die Unterstützung von Unternehmensexternen zurückgegriffen? (n=114)



\* Systemintegration, Aufbauorganisation

# Agenda

Ausgangslage und Studienüberblick

Ergebnisübersicht

Detailergebnisse der schriftlichen Befragung

Planung der Vertriebsintegration

Umsetzung der Vertriebsintegration

**Rolle von IT/Customer Relationship Mgmt.**

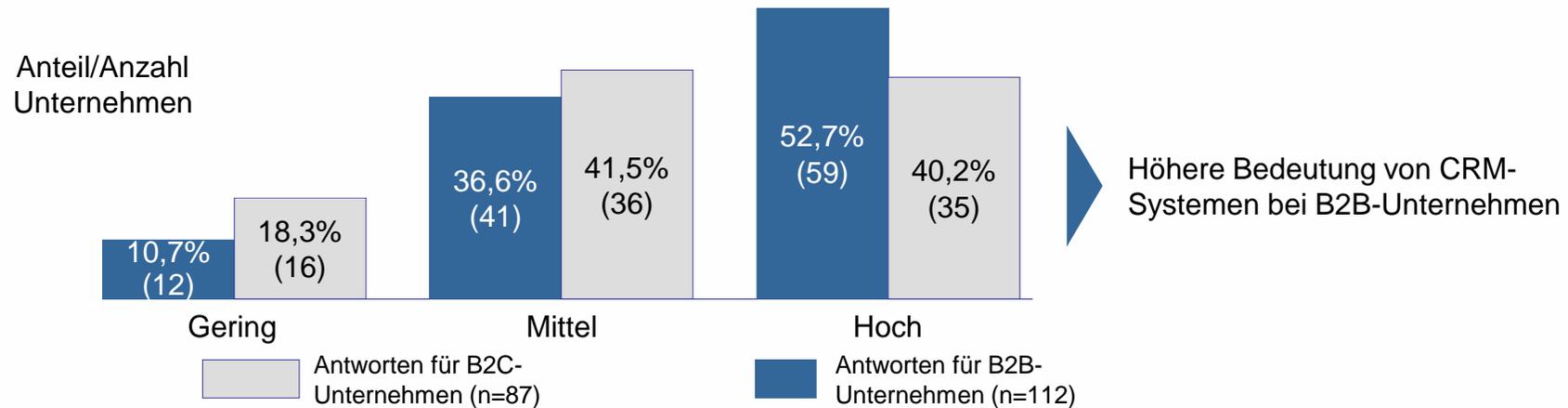
Ausblick M&A/Vertriebsintegration

Konzeptansatz zur Vertriebsintegration

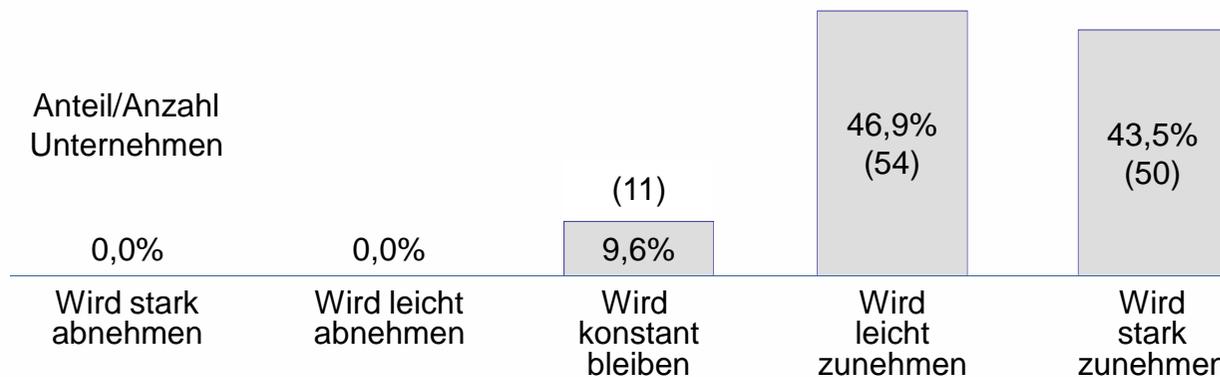
Kontakt

# Hohe Bedeutung von IT-gestützten CRM-Systemen mit weiterhin stark steigender Tendenz

**Frage:** Welchen Erfolgsbeitrag messen Sie dem Vorhandensein von IT-gestützten Systemen für Kundenbeziehungsmanagement (CRM) im Rahmen der Vertriebsintegration bei?



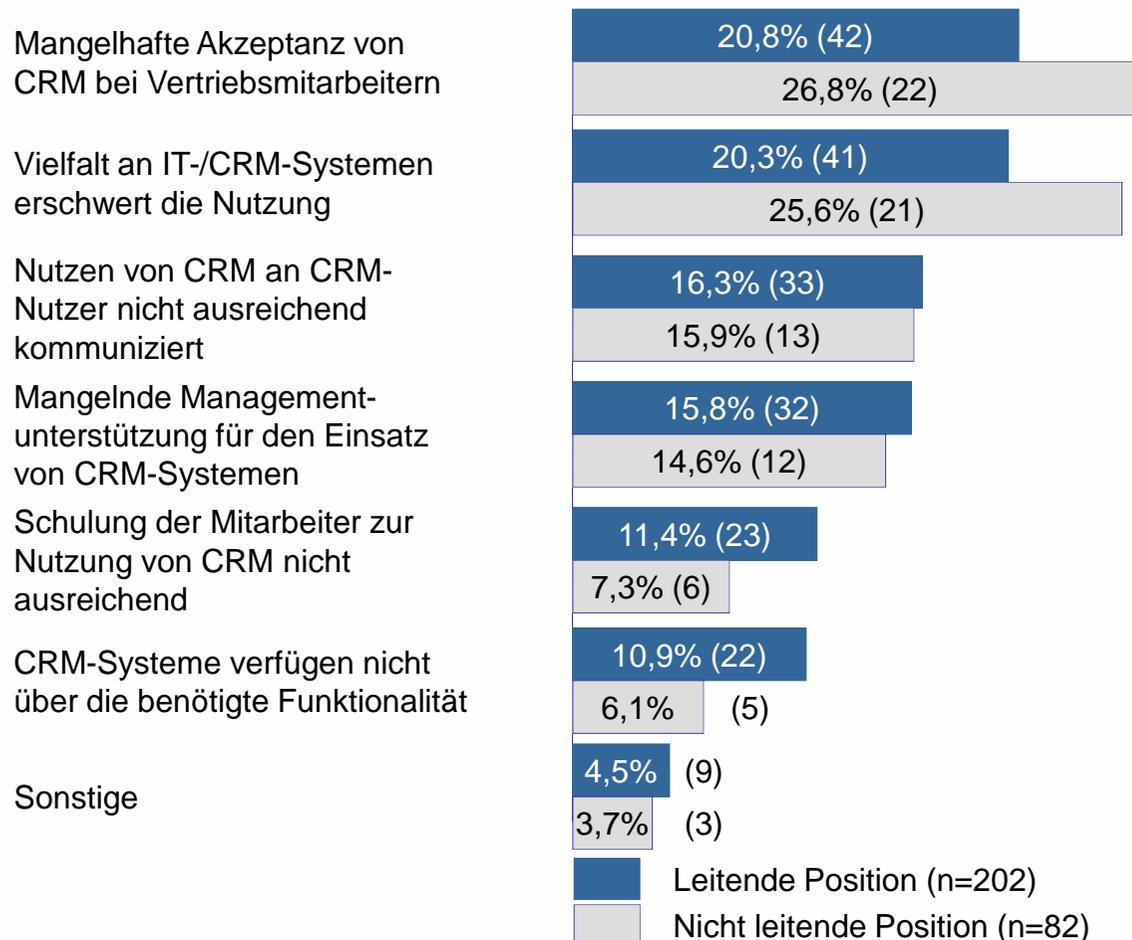
**Frage:** Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung der Rolle/Bedeutung von CRM-Systemen im Rahmen der Vertriebsintegration (z.B. einheitlicher Blick auf den Kunden durch eine gemeinsame Datenbank)? (n=115)



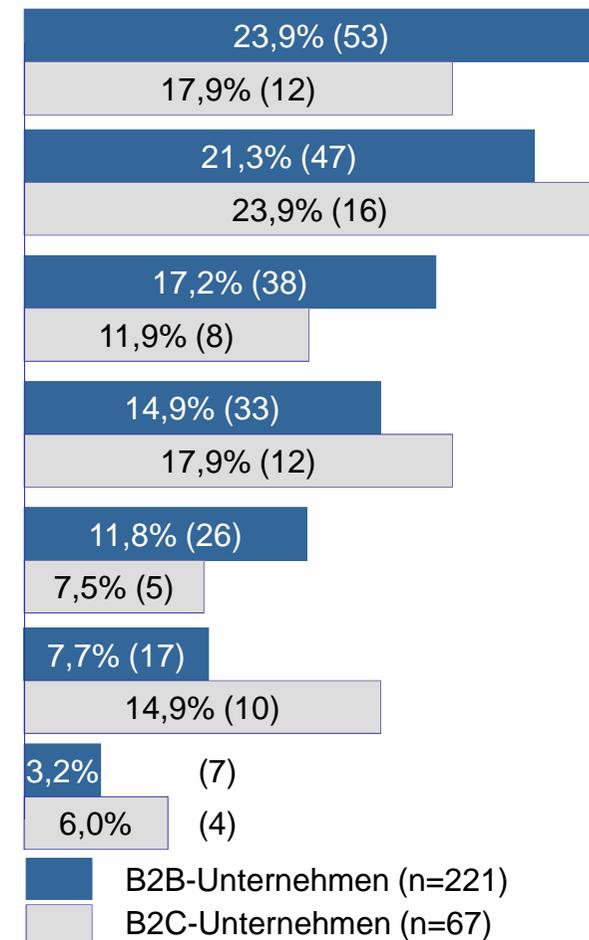
# Mangelhafte Akzeptanz von CRM bei Vertriebsmitarbeitern als wesentliches Hindernis für die einheitliche Verwendung von CRM-Systemen

**Frage:** Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Hindernisse bei der einheitlichen Verwendung von CRM-Systemen im Vertrieb und somit auch im Rahmen der Vertriebsintegration (Mehrfachnennungen möglich)?

Nach Position des Fragebogenbearbeiters (n=284)



Nach Kundenschwerpunkt (n=288)

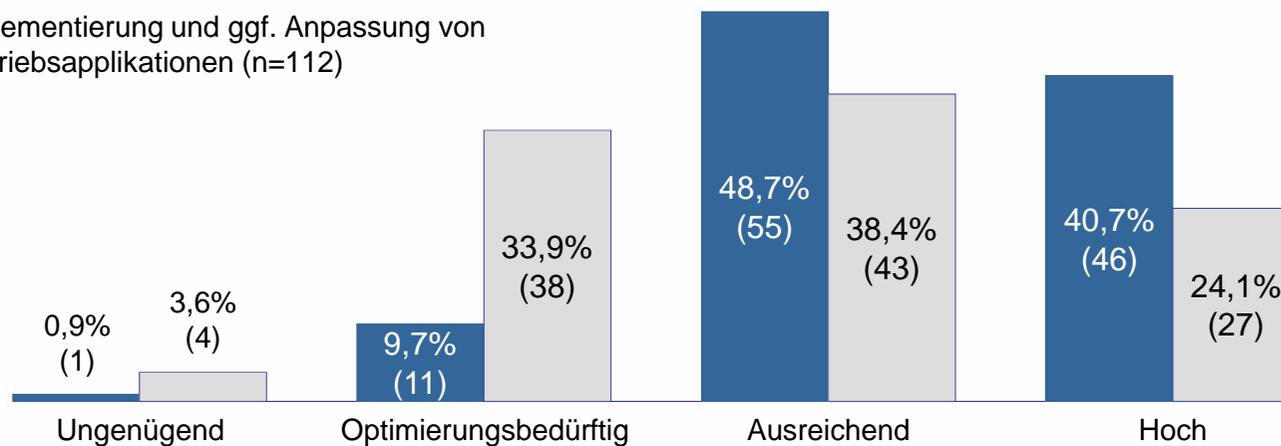


# Integrationskompetenz interner IT-Abteilungen für Vertriebsapplikationen lediglich schwach ausgeprägt

**Frage:** Wie schätzen Sie die Kompetenz Ihrer IT-Abteilung/-Funktion bzgl. einer effizienten Integration von Vertriebseinheiten nach einer Unternehmensübernahme ein?

 = Schaffung der Hardwarevoraussetzungen (n=113)

 = Implementierung und ggf. Anpassung von Vertriebsapplikationen (n=112)



Vertriebsapplikationen als „Herausforderung“ für interne IT-Abteilungen

# Agenda

Ausgangslage und Studienüberblick

Ergebnisübersicht

Detailergebnisse der schriftlichen Befragung

Planung der Vertriebsintegration

Umsetzung der Vertriebsintegration

Rolle von IT/Customer Relationship Mgmt.

**Ausblick M&A/Vertriebsintegration**

Konzeptansatz zur Vertriebsintegration

Kontakt

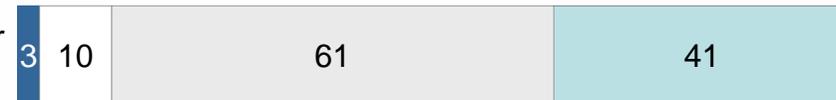
# Kompetenzaufbau der Vertriebsmitarbeiter und Umsatzsynergien bei Unternehmensübernahme verstärkt im Fokus

**Frage:** Bitte geben Sie für die folgenden sechs Aussagen Ihre Einschätzung ab:

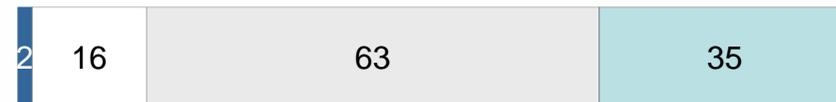
Unternehmenskauf wird weiterhin eine starke strategische Wachstumsoption bleiben.



Kontinuierlicher Kompetenzaufbau der Vertriebsmitarbeiter gewinnt an Bedeutung.



Umsatzsynergien im Vertrieb, z.B. Umsatzerhöhung durch Vertriebsintegration, gewinnen stärkere Bedeutung.



Kostenziele im Vertrieb, z.B. Synergierrealisierung in Vertriebseinheiten, gewinnen an Bedeutung.



Stärker als bisher gewinnt das Controlling des Integrationserfolgs an Bedeutung.



Die Integration der Unternehmenskulturen gewinnt für die Zielerreichung der Vertriebsintegration an Bedeutung.



1= stimme überhaupt nicht zu
  2
  3
  4=stimme völlig zu

# Agenda

Ausgangslage und Studienüberblick

Ergebnisübersicht

Detailergebnisse der schriftlichen Befragung

Planung der Vertriebsintegration

Umsetzung der Vertriebsintegration

Rolle von IT/Customer Relationship Mgmt.

Ausblick M&A/Vertriebsintegration

**Konzeptansatz zur Vertriebsintegration**

Kontakt

# Kundenbeziehungsmanagement (CRM<sup>1</sup>) als Leitrahmen für idealtypische Vertriebsintegration mit 5 Elementen

## CRM in der Vertriebsintegration



# Agenda

Ausgangslage und Studienüberblick

Ergebnisübersicht

Detailergebnisse der schriftlichen Befragung

Planung der Vertriebsintegration

Umsetzung der Vertriebsintegration

Rolle von IT/Customer Relationship Mgmt.

Ausblick M&A/Vertriebsintegration

Konzeptansatz zur Vertriebsintegration

**Kontakt**

# Kontakt

**Grosse-Hornke Private Consult**  
Am Dornbusch 54  
48163 Münster  
Tel.: +49 2501 59 435-10  
Fax.: +49 2501 59 435-11  
email: [s.grosse@grosse-hornke.de](mailto:s.grosse@grosse-hornke.de)

