

# Werthebel Vertriebsintegration: Empirische Erkenntnisse und Vorgehensmodell

Matthias Hornke & Dr. Sven Mandewirth, Droege & Comp., Düsseldorf\*

## 1. Einleitung

► Die Betrachtung der Post Merger-Phase nach Unternehmenskauf durch einen strategischen Investor erfolgt sowohl in der Praxis als auch in der entsprechenden Forschung zu Post Merger Integrationen (PMI) häufig sehr stark mit einem Fokus auf zu erzielende Kostensynergien. Seltener dagegen sind sowohl in der Pre Merger- als auch in der Post Merger-Phase Ausführungen zu marktseitigen Umsatzsynergien als Folge einer leistungssteigernden oder -erweiternden Ressourcennutzung Mittelpunkt der entsprechenden Unternehmenskommunikation oder auch entsprechender Forschungsarbeiten. Es drängt sich somit der Eindruck auf, dass der Vertriebsintegration im Kanon der funktionalen Integrationen in der PMI-Phase maximal eine gleichberechtigte, aber keine herausragende Stellung zukommt.

Regelmäßig finden sich daher eher „holzschnittartige“ Zieldefinitionen für den Vertrieb im Sinne einer Umsatzforderung für die Zeit nach dem Unternehmenszusammenschluss in der Form „eins plus eins ist größer als zwei“ mit der Nebenbedingung, dass die entsprechenden Vertriebskosten auf keinen Fall höher als bisher ausfallen dürfen. Strenge und hohe Kostensynergieziele werden jedoch selten an die Vertriebsleitung gestellt, da allgemein akzeptiert wird, dass Vertriebsmitarbeiter in ihrer Funktion als sensible Kundenschnittstelle auf keinen Fall demotiviert werden dürfen bzw. eine Vertriebsrestrukturierung mit hohem Risikopotenzial behaftet ist. Hieraus folgt der Bedarf, das Themenfeld Vertriebsintegration näher zu analysieren und Empfehlungen abzuleiten, um den Wertbeitrag einer Vertriebsintegration zum PMI-Erfolg insgesamt zu erhöhen.

Was sind generell Ziele einer Vertriebsintegration – insbesondere auch vor dem Hintergrund der im Jahr 2008 und 2009 vorherrschenden wirtschaftlichen Schwächephase? Wie haben Unternehmen in den letzten Jahren – mit Fokus auf den Zeitraum der sechsten M&A-Welle in den Jahren 2005 bis 2008<sup>1</sup> – Vertriebsintegrationen durchgeführt? Welchen Tätigkeiten wird in welcher Phase der Vertriebsintegration welche Bedeutung zugemessen? Welche Entwicklung prognostizieren Integratoren für M&A allgemein und

Vertriebsintegration speziell? Welcher Nutzen wird dem IT-gestützten Customer Relationship Management (CRM) für die Vertriebsintegration beigemessen? Wie sieht ein idealtypisches Vertriebsintegrationsmodell aus? Der vorliegende Beitrag gibt hierzu – basierend auf einer umfangreichen Befragung von 118 strategischen Investoren und 35 M&A-Experteninterviews – Antworten.

## 2. Ziele der Vertriebsintegration

In Zeiten, in denen sich eine erfolgreiche Fusion nicht allein an der – häufig nur ungenügend gemessenen – Zielerreichung von Kostensynergien in Funktionen wie z.B. Beschaffung, Administration, F&E oder IT festmachen lässt, wird es zunehmend wichtig, den absatzmarktseitigen Nutzen einer Fusion näher zu betrachten. Dieser muss dabei über vage formulierte und langfristige Strategieaussagen hinausgehen und innerhalb von kurzer Zeit Umsatzwachstum bei gleichzeitiger Kostenreduktion ermöglichen. Der „Luxus“, zuerst eine Effizienzsteigerung in der PMI-Phase zu erreichen und anschließend Wachstum zu erzielen, ist somit durch das neue Paradigma von gleichzeitiger Vertriebsrestrukturierung und Umsatzwachstum abgelöst.

Kernziele der Vertriebsintegration sind demnach die kurzfristige Sicherung und der langfristige Ausbau der Vertriebsleistung bei gleichzeitiger Realisierung von Kostensynergien (ggf. durch Vertriebsrestrukturierung). An die Vertriebsintegration werden somit wesentlich höhere Anforderungen als an andere funktionale Integrationen gestellt: Während z.B. bei der Integration der Beschaffungsfunktion die Nutzung von Kostensynergien durch Neuverhandlung von Einkaufskonditionen oder die Bereinigung von Materialbedarfsgruppen im Fokus stehen, muss dagegen jede Aktivität der Vertriebsintegration sehr sorgfältig bzgl. ihrer kundenbezogenen Auswirkungen geplant und umgesetzt werden.

\* Autorenkontakt: matthias\_hornke@droege.de  
Matthias Hornke, LL.M. (M&A), ist Principal und Dr. Sven Mandewirth geschäftsführender Partner bei der internationalen Unternehmer-Beratung Droege & Comp. in Düsseldorf.

1 Vgl. Eckert: Die sechste M&A-Welle im Vergleich zu vorangegangenen Fusionswellen. M&A REVIEW 11/2008, S. 509-512.

**Abb. 1 | Idealtypische Ziele der Vertriebsintegration**

Quelle: Eigene Darstellung

Zieldimensionen	Idealtypische Kernziele der Vertriebsintegration (Auswahl)
<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umsetzung der auf Unternehmensebene definierten allgemeinen Produkt-/Marktstrategie</li> <li>▪ Sicherstellung der Positionierung von Produkten und der Preisstrategie durch den Vertrieb</li> <li>▪ Ermöglichung der reibungslosen Kundenbelieferung auch in der Vertriebsintegrationsphase</li> </ul>
<b>Personal/ Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verfügbarkeit von Vertriebsmitarbeitern entsprechend geforderter Anzahl und Qualifizierung</li> <li>▪ Personelle Integration mit angestrebtem Integrationsgrad der Vertriebseinheiten synchronisiert</li> <li>▪ Unterstützung der Vertriebsziele durch die Aufbauorganisation des Vertriebs</li> </ul>
<b>Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durchführung effizienter, eindeutiger und bekannter Vertriebsprozesse in der Integrationsphase</li> <li>▪ Eindeutige, akzeptierte und gelebte Rollen und Verantwortlichkeiten in den Vertriebsprozessen</li> <li>▪ Definierte, beschriebene und kommuniziert Schnittstellen zu anderen Unternehmensprozessen</li> </ul>
<b>IT/CRM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhöhung der Vertriebseffizienz und -qualität durch Informationstechnologie</li> <li>▪ Intensive Nutzung IT-gestützter CRM-Systeme durch Vertriebspersonal</li> <li>▪ Integration IT-gestützter CRM-Systeme in ein umfassendes Kundenbeziehungsmanagement</li> </ul>
<b>Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integration der Vertriebskulturen unterstützt optimale Zielerreichung der Vertriebsintegration</li> <li>▪ Definierte und umgesetzte Vorgehensweise zur Integration der Vertriebskulturen</li> <li>▪ Hoher Abstimmungsgrad der Vertriebskultur mit der Gesamtunternehmenskultur</li> </ul>

Basis des vorliegenden Artikels ist eine schriftliche Befragung von 118 Führungskräften und Experten schwerpunktmäßig aus den Funktionen Vertrieb und Marketing (weiter z.B. IT, Corporate Development, M&A). Um den Rücklauf von 118 Fragebögen zu erzielen, wurden im Zeitraum Dezember 2008 bis März 2009 insgesamt 1.190 Unternehmen angeschrieben, die in den Jahren 2005 bis 2008 mindestens ein Unternehmen mehrheitlich (größer als 50%) erworben haben (Fokus auf horizontale M&A-Fälle)<sup>2</sup>. Ergänzend hierzu wurden Interviews mit 35 integrationserfahrenen Führungskräften durchgeführt.

Umsätze (Jahr 2007) der Studienteilnehmer in Euro: kleiner als 100 Mio. (21%), 100 bis 300 Mio. (17%), 300 bis 500 Mio. (12%), 500 Mio. bis 1 Mrd. (12%), 1 bis 2 Mrd. (8%), größer als 2 Mrd. (30%).

79% der befragten Unternehmen haben überwiegend Geschäftskunden (B2B), 21% überwiegend Privatkunden (B2C).

Die Teilnehmer machten folgende Angaben zu der Anzahl der M&A-Fälle in den Jahren 2003 bis 2008: mehr als fünf Transaktionen (37 Unternehmen; 34,2%), vier oder fünf (10 Unternehmen; 9,3%), drei (22 Unternehmen; 20,4%), zwei (17 Unternehmen; 15,7%), eine (22 Unternehmen; 20,4%).

Die o.g. Kernziele einer jeden Vertriebsintegration sind vor dem Hintergrund der konkreten Integrationssituation auszugestalten, d.h. zu gewichten, zeitlich zu planen und mit Teilzielen zu versehen. Abbildung 1 stellt idealtypische Ziele einer Vertriebsintegration dar, die wiederum insgesamt zu Effizienzsteigerung und Umsatzwachstum führen sollen.

### 3. Empirische Erkenntnisse zu Vertriebsintegration

Die schriftliche Befragung zur Vertriebsintegration (Vertriebs-PMI) wurde entsprechend dem Ablauf einer Vertriebsintegration in die Planungsphase und die Umsetzungsphase gegliedert. Weiter wurden Fragen zur Rolle der IT-Unterstützung in der Vertriebsintegration und der Einschätzung der weiteren Entwicklung von M&A im Allgemeinen und der Vertriebsintegration im Speziellen gestellt.

Die Güte der empirischen Daten wird als sehr hoch eingestuft, da mehr als 70% der Teilnehmer eine Leitungsfunktion in ihrem Unternehmen einnehmen – allein 23% besitzen eine Geschäftsführungsposition. Die Teilnehmer ohne Leitungsfunktion arbeiten mehrheitlich in der Corporate Development- bzw. M&A-Abteilung bzw. als Assistent einer entsprechenden Funktion. Insgesamt repräsentieren die 118

<sup>2</sup> Quelle zur Identifizierung der Transaktionen und der beteiligten Unternehmen war die M&A DATABASE der Universität St. Gallen.

Teilnehmer Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 200 Mrd. Euro und mehr als 700.000 Mitarbeitern (Jahr 2007). Weiter haben die befragten Unternehmen in den Jahren 2003 bis 2008 insgesamt mehr als 380 Akquisitionen mit anschließenden Integrationen durchgeführt.

Die Fragebogenergebnisse zeigten Unterschiede im Antwortverhalten von Unternehmen mit B2B-Fokus (79% der Teilnehmer) im Gegensatz zu Unternehmen mit einem B2C-Fokus (21% der Teilnehmer). Diese Differenzen sind deshalb von Interesse, weil sie insgesamt unterschiedliche Herangehensweisen an eine Vertriebsintegration bei B2B- und B2C-Unternehmen erkennen lassen. Entsprechend sind die jeweiligen Kundenstrukturen bei der Entwicklung eines Konzepts zur Vertriebsintegration zu berücksichtigen. Auch antworteten Personen mit einer Leitungsfunktion (71% der Teilnehmer) teilweise stark unterschiedlich von den Teilnehmern, die keine Leitungsfunktion bekleiden (29% der Teilnehmer). Bei entsprechender Relevanz sind diese Unterschiede in den zugehörigen Abbildungen dargestellt.

Die Repräsentativität der schriftlichen Befragung wird als hoch eingestuft, allerdings mit einem Überrepräsentativitäts-Bias der Fragebogenteilnehmer für die Branchen Automobil und Maschinenbau (vgl. Abb. 2). Dies kann mit der zum Zeitpunkt der Befragung intensiven öffent-

lichen Diskussion insbesondere von M&A-Fällen in der Automobil- und der fachlich nahen Maschinenbaubranche erklärt werden (z.B. die Übernahmefälle Volkswagen/Porsche, Schaeffler/Continental, Fiat/Chrysler und die Diskussion um die Zukunft von Opel). Es wird davon ausgegangen, dass angeschriebene Personen aus diesen Branchen ein überdurchschnittliches Interesse an M&A bzw. Vertriebsintegration und entsprechend auch an den Studienergebnissen hatten.

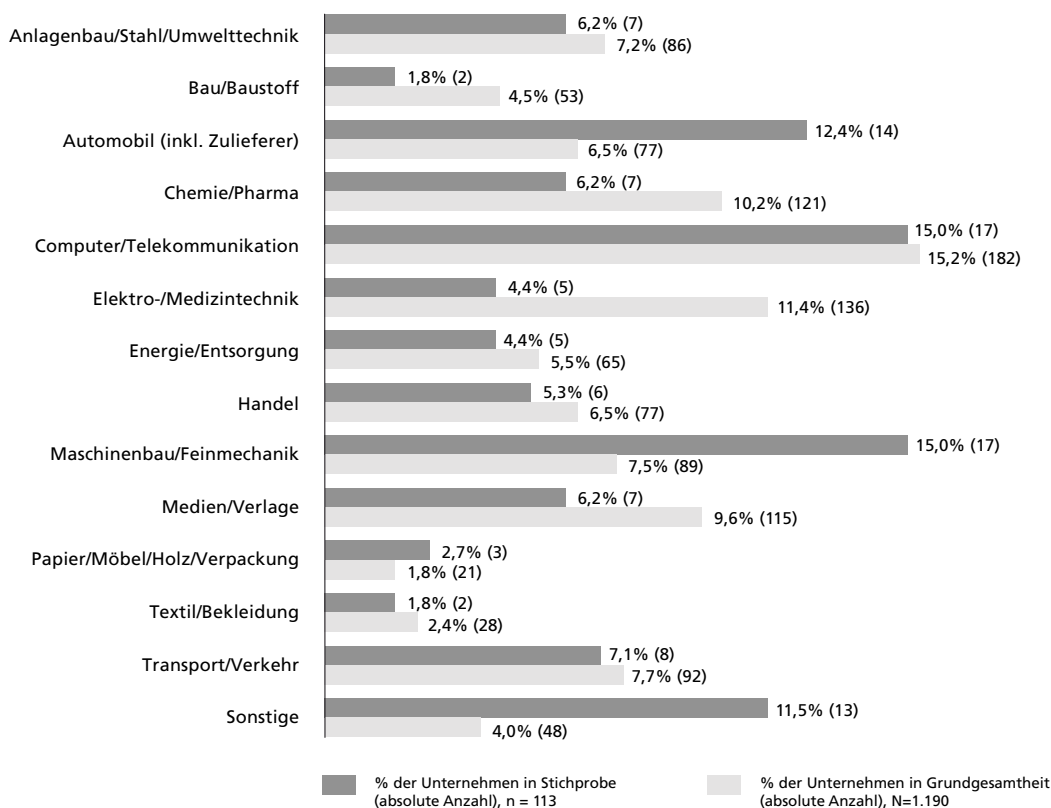
### 3.1 Planung der Vertriebsintegration

#### (1) Sonderstellung der Vertriebsintegration

Es zeigt sich eine klare Sonderrolle der Vertriebsintegration im Kanon der funktionalen Integrationen. So weisen 43% der Antworten der Vertriebsintegration eine höhere Bedeutung zu als anderen funktionalen Integrationen. Lediglich 11% nennen eine niedrigere Bedeutung und 46% eine gleiche Bedeutung für die Vertriebsintegration. Auffällig ist diese Ausprägung bei Geschäftsführern bzw. Befragten mit C-Level-Position. So weisen von diesen 70% der Vertriebsintegration eine höhere Bedeutung im Vergleich mit anderen funktionalen Integrationen zu. Offensichtlich ist den Befragten bewusst, dass die Zielerreichung einer Unternehmensintegration im Allgemeinen sehr stark von der Qualität der Planung und Umsetzung der Vertriebsfunktion

**Abb. 2 | Branchenverteilung in Grundgesamtheit und Stichprobe der Befragung**

Quelle: Eigene Darstellung



abhängt. Allerdings geben lediglich 49% der Befragten an, dass zum Zeitpunkt der Bekanntmachung der Unternehmensübernahme in der internen Kommunikation bereits Aussagen zur Ausgestaltung der späteren Vertriebsintegration getroffen werden. Tendenziell wird der Informationsstand von Personen mit leitender Funktion und von B2C-orientierten Unternehmen dabei stärker eingeschätzt als von Personen in nichtleitender Position bzw. von Unternehmen mit B2B-Fokus.

**(2) Hauptplanungsfelder der Vertriebsintegration**

Als „klassische“ Felder der Vertriebsintegration gelten die strukturelle, die personelle und die kulturelle Vertriebsintegration. Die strukturelle Vertriebsintegration dient dabei der Schaffung der Hierarchie-, Steuerungs- und Berichtsstruktur (Aufbauorganisation) der fusionierten Vertriebseinheiten. Im Rahmen dieses Planungsfelds muss auch entschieden werden, in welchem Umfang die Vertriebsstrukturen des Käufer- und des Zielobjekts integriert werden sollen. Dieser kann von einer vollständigen Erhaltung der bisherigen Vertriebsstrukturen – in diesem Fall liegt de facto keine Vertriebsintegration vor – bis hin zu vollständiger Absorption, d.h. die zugekaufte Vertriebsstruktur wird vollständig in die Struktur des Käufers überführt, reichen. In der Praxis werden i.d.R. Zwischenformen dieser Extrempositionen gewählt. Innerhalb der Aufbauorganisation sind die Vertriebsprozesse (Ablauforganisation) zu planen.

Aufgabe der personellen Vertriebsintegration ist es, sowohl die fachlichen Anforderungen (Skill-Profile) als

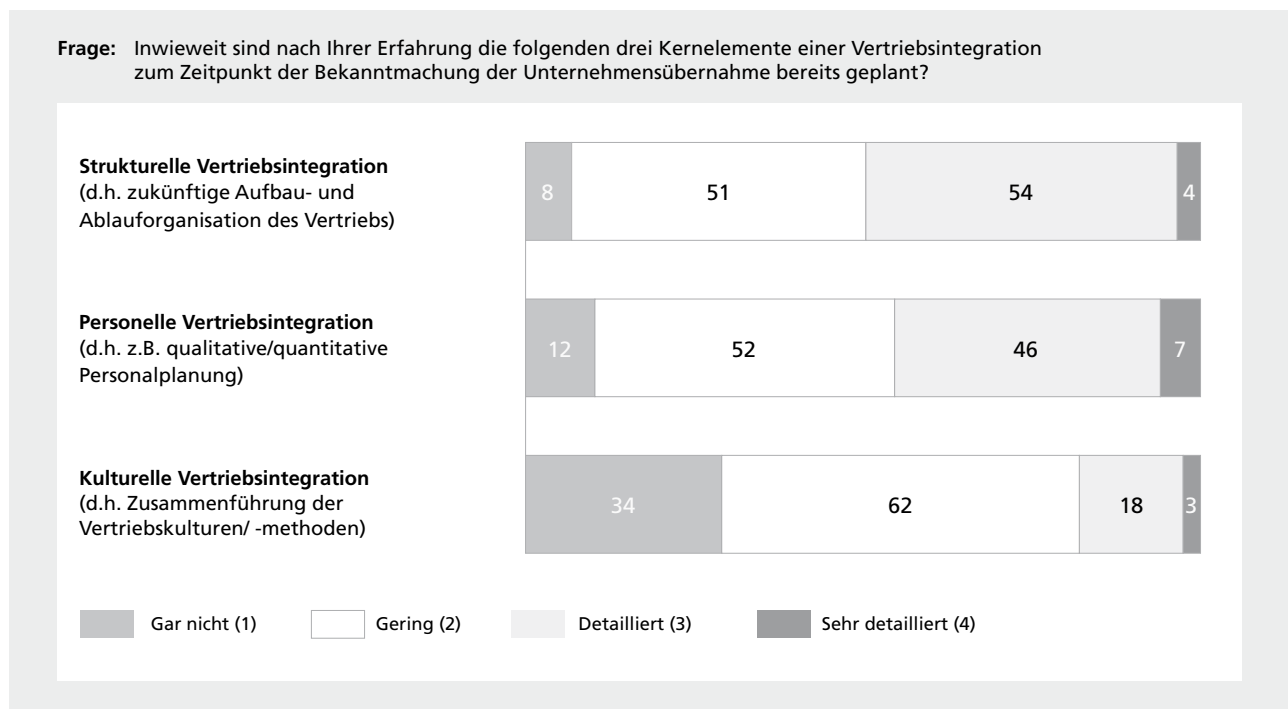
auch die Anzahl entsprechender Vertriebsmitarbeiter festzulegen. In engem Zusammenhang mit der personellen Vertriebsintegration steht die kulturelle Vertriebsintegration, bei der es darum geht, die unterschiedlichen Vertriebskulturen und -arbeitsweisen zu integrieren. Gerade unterschiedliche Verhaltensweisen, „Traditionen“ und „ungeschriebene Gesetze“ im Vertrieb sind bei der kulturellen Vertriebsintegration zu beachten. Denn wenn es dabei zu Integrationsproblemen kommt, wirken sich diese i.d.R. auch unmittelbar und häufig negativ auf den Kundenkontakt und somit die Vertriebsleistung aus. Anders als die strukturelle und die personelle Vertriebsintegration weist die kulturelle Vertriebsintegration jedoch zum Zeitpunkt der Bekanntmachung der Unternehmensübernahme offensichtlich einen geringen Planungsstatus auf (vgl. Abb. 3).

**(3) Bedeutung unterschiedlicher Planungsthemen der Vertriebsintegration**

Während die Ergebnisse aus Abbildung 3 die Erfahrungen der Befragten mit bereits durchgeführten Vertriebsintegrationen aufzeigen, wurde zusätzlich die persönliche Einschätzung der Wichtigkeit der Planung diverser Elemente der Vertriebsintegration abgefragt (vgl. Abb. 4). Dabei zeigte sich die hohe Wichtigkeit, die Maßnahmen zur Sicherung von Leistungs- bzw. Know-how-Trägern im Vertrieb bemessen wird. Auffällig ist dagegen die verhältnismäßig geringe Gewichtung der Kostenplanung zu einem frühen Zeitpunkt des M&A-Prozesses. Auch die Planung von Absatz und Umsatz scheint insgesamt keine sehr hohe Bedeutung

**Abb. 3 | Planungsstatus der Hauptfelder der Vertriebs-PMI**

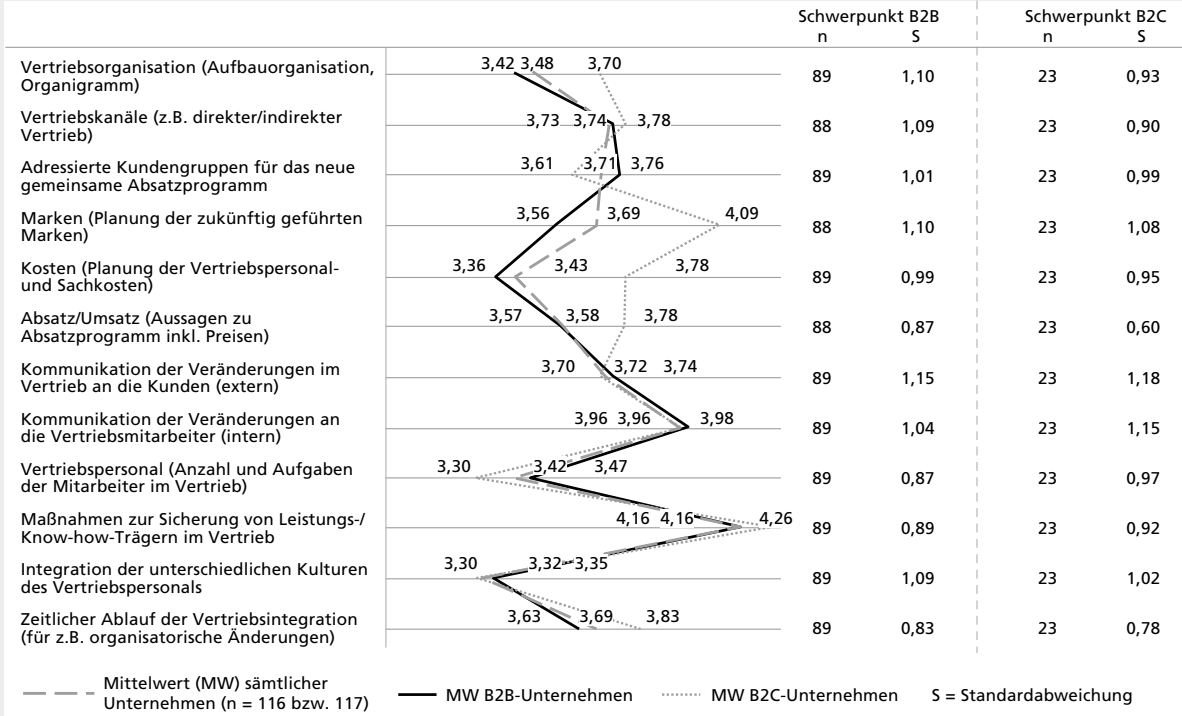
Quelle: Eigene Darstellung



**Abb. 4 | Planungsbedeutung und Kundenschwerpunkt**

Quelle: Eigene Darstellung

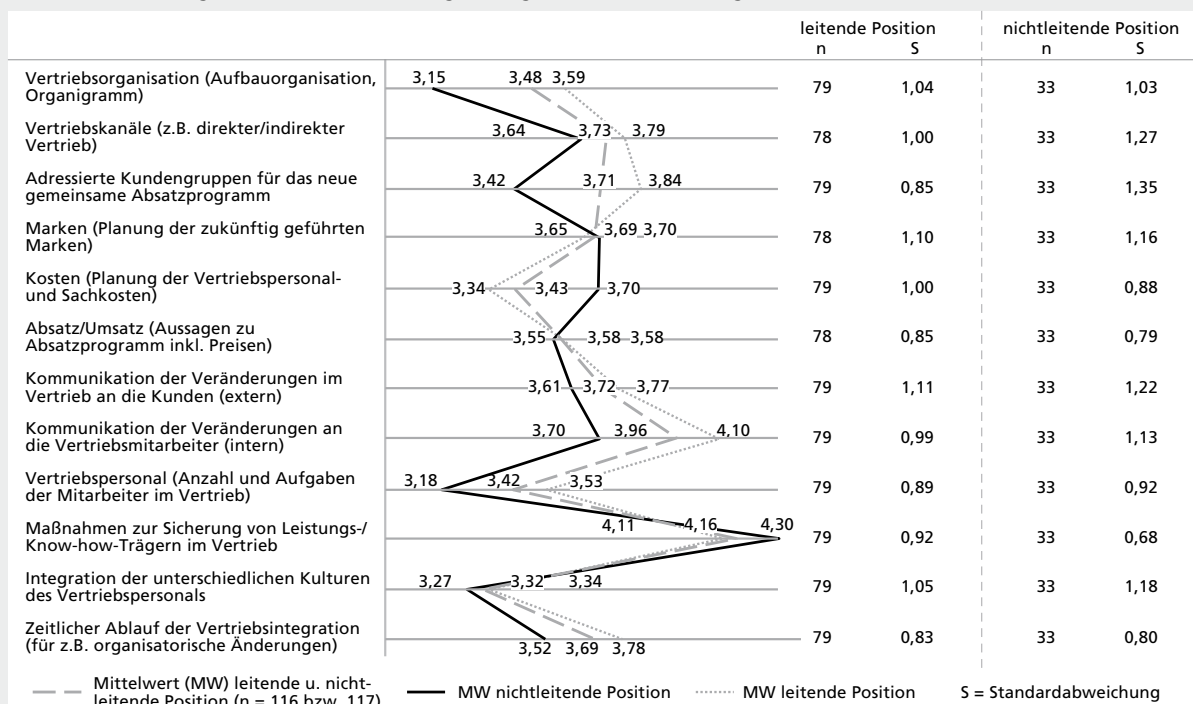
**Frage:** Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Planung der folgenden Elemente der Vertriebsintegration zu einem frühen Zeitpunkt des M&A-Prozesses (z.B. in der Pre Merger-Phase)?  
(Antwortmöglichkeiten von 1 = „wenig wichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“)



**Abb. 5 | Planungsbedeutung und Position der Fragebogenbearbeiter**

Quelle: Eigene Darstellung

**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)?  
(Antwortmöglichkeiten von 1 = „wenig wichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“)



zu genießen. Gerade vor dem Hintergrund der zum Zeitpunkt der Befragung herrschenden Finanz- und Wirtschaftskrise ist dieses Antwortverhalten bemerkenswert.

Die Auswertung der Antworten nach B2B- und B2C-Unternehmen zeigt jedoch klare Unterschiede: B2C-Unternehmen messen sowohl der Planung von Kosten als auch von Umsatz bzw. Absatz und Marken eine wesentlich höhere Bedeutung bei als B2B-Unternehmen.

Neben der Differenzierung nach dem Kundenschwerpunkt des jeweiligen Unternehmens liefert auch die Differenzierung nach der Position des Fragebogenbearbeiters interessante Ergebnisse (vgl. Abb. 5). Besonders auffällig ist die geringe Bedeutung, die Mitarbeiter in leitender Position der Planung der Kosten in einer frühen M&A-Phase beimessen. Andererseits genießt die frühe Kommunikation von Veränderungen an die Vertriebsmitarbeiter bei leitenden Mitarbeitern eine hohe Bedeutung.

### 3.2 Umsetzung der Vertriebsintegration

#### (1) Wichtigkeit von Integrationsaktivitäten

Bei der Umsetzung der Vertriebsintegration zeigt sich eine starke Fokussierung auf die Schaffung der Grund-

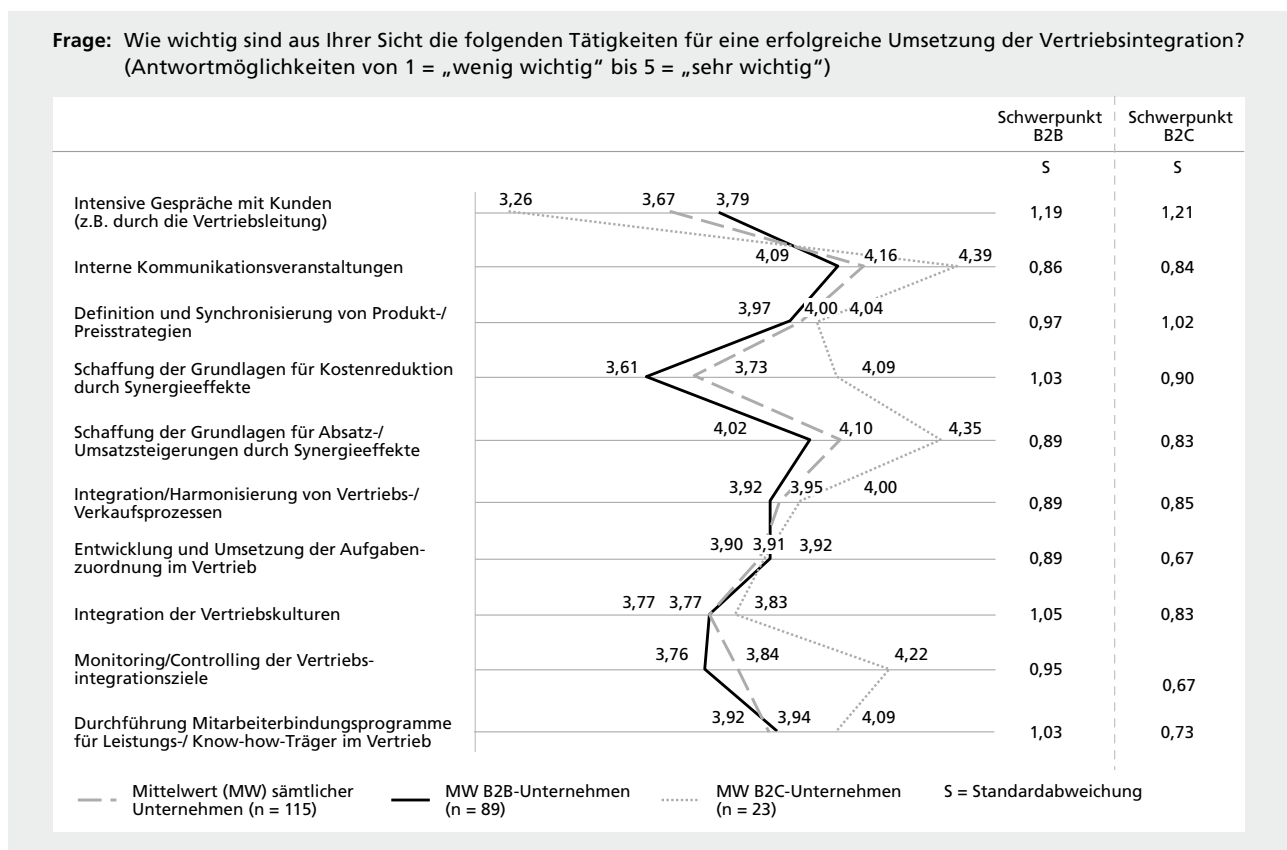
lagen für Absatz- bzw. Umsatzsteigerung durch Synergieeffekte und die Durchführung interner Kommunikationsveranstaltungen (vgl. Abb. 6). Kostenaspekten wird allerdings – wie auch schon in der Planungsphase – keine hohe Bedeutung beigemessen. Dem geringen Fokus auf Kostenziele entsprechend genießt auch das Controlling der Vertriebsintegrationsziele keine hohe Priorität. Auffällig ist ebenso die geringe Gewichtung intensiver Gespräche mit Kunden.

#### (2) Wesentliche Unterschiede von B2B- und B2C-Unternehmen

Noch stärker als in der Planungsphase der Vertriebsintegration (vgl. Abb. 4) zeigt sich in der Umsetzungsphase der starke Unterschied zwischen B2B- und B2C-Unternehmen im Hinblick auf die Kosten-, Umsatz-/ Absatz- und Controllingaspekte: B2C-Unternehmen messen allen drei Aspekten eine signifikant höhere Bedeutung bei als B2B-Unternehmen (vgl. Abb. 6). B2B-Unternehmen legen dagegen einen wesentlich höheren Wert auf die Durchführung intensiver Gespräche mit Kunden in der Umsetzungsphase der Vertriebsintegration; eine Tatsache, die nicht überrascht, da B2C-Unternehmen in der Regel nur sehr geringen und über Absatzmittler eher indirekten Kontakt mit Endkunden haben.

**Abb. 6 | Bedeutung von Umsetzungsaktivitäten der Vertriebsintegration**

Quelle: Eigene Darstellung



**(3) Bildung von Projektteams und externe Unterstützung der Vertriebsintegration**

Für die Durchführung der Vertriebsintegration geben 81% der befragten Unternehmen an, ein Projektteam einzurichten (91% der B2C-Unternehmen und 77% der B2B-Unternehmen). Allerdings werden nur in knapp 30% dieser Fälle Vertriebsmitarbeiter in Vollzeit für die Arbeit im Vertriebsintegrationsteam freigestellt. Eine Differenzierung der Antworten nach der Position des Fragebogenbearbeiters im Unternehmen liefert keine nennenswerten Unterschiede.

Bei jedem dritten Vertriebsintegrationsfall wird die Vertriebsintegration durch Externe unterstützt. Arbeitsgebiete der externen Unterstützung sind dabei verstärkt die Entwicklung der zukünftigen Vertriebsorganisation, das Projektmanagement für die Vertriebsintegration und die IT-Integration von Vertriebsapplikationen bzw. die Entwicklung von CRM-Strategien bzw. -Konzepten. Während B2B-Unternehmen in 50% der Fälle auf die Unterstützung durch Externe zurückgreifen, sind dies bei B2C-Unternehmen lediglich 28%.

**3.3 Rolle der IT-Unterstützung**

**(1) Vertriebsintegration und Customer Relationship Management (CRM)**

Der Vertriebsmanagementansatz des CRM ist in der Praxis – unterstützt durch zahlreiche IT-Tools – mitt-

lerweile breit akzeptiert. Entsprechend wurde durch separate Fragen ermittelt, welcher Erfolgsbeitrag einem IT-gestützten CRM-Ansatz im Rahmen der Vertriebsintegration beigemessen wird, und wie die zukünftige Entwicklung diesbezüglich eingeschätzt wird (vgl. Abb. 7).

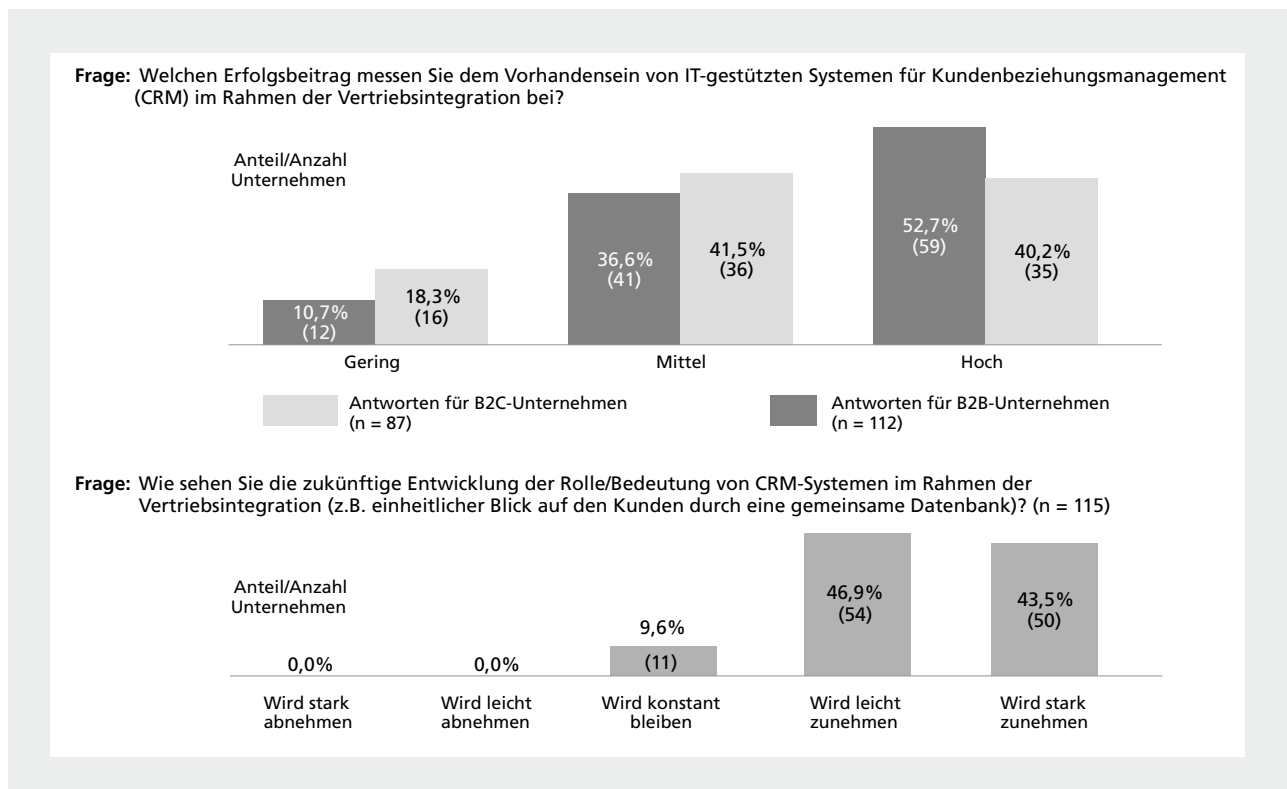
Als wesentliche Hindernisse für die Verwendung von einheitlichen CRM-Systemen im Rahmen der Vertriebsintegration werden die mangelhafte Akzeptanz von CRM bei Vertriebsmitarbeitern (66 Nennungen), die Vielfalt an IT-/ CRM-Systemen (65 Nennungen) und die unzureichende Nutzenkommunikation von CRM-Systemen (48 Nennungen) aufgeführt. Eine fehlende Funktionalität von CRM-Systemen geben dagegen lediglich 29 Personen an.

**(2) IT-Kompetenz für die Vertriebsintegration**

Die Antworten zu der Frage nach der Einschätzung der Integrationskompetenz der IT-Abteilung gehen einher mit der o.g. häufigen externen Unterstützung der Vertriebsintegration im Bereich der IT-Integration (insbesondere Applikationen). So geben annähernd 40% der Befragten an, dass die Kompetenz der eigenen IT-Abteilung bzgl. der Integration von Vertriebssoftware bzw. -applikationen ungenügend bzw. ausbaufähig ist. Im Bereich der Infrastruktur/Hardware waren dies lediglich 10% der Nennungen. Es zeigt sich somit, dass das Themenfeld der IT-Integration auch für die Vertriebsinte-

**Abb. 7 | Bedeutung von CRM-Systemen in der Vertriebsintegration**

Quelle: Eigene Darstellung



gration von hoher Bedeutung ist, diesbezüglich jedoch deutliches Optimierungspotenzial gesehen wird.

### 3.4 Ausblick für M&A und Vertriebsintegration

Vor dem Hintergrund verhaltener M&A-Aktivitäten seit Mitte des Jahres 2008 sind die Ergebnisse nach der Einschätzung der Entwicklung von M&A im Allgemeinen und der Vertriebsintegration im Speziellen von hohem Interesse. Mehr als zwei Drittel der Antworten sehen einen Unternehmenskauf weiterhin als strategische Wachstumsoption. Auffällig ist jedoch – ebenso wie bei den Antworten im Bereich der Planung und Umsetzung der Vertriebsintegration – die verhältnismäßig geringe Bedeutung, die den Umsatz-/ Kostensynergien und dem Controlling des Integrationserfolgs beigemessen werden (vgl. Abb. 8).

### 4. Kundenfokussiertes Konzept der Vertriebs-PMI

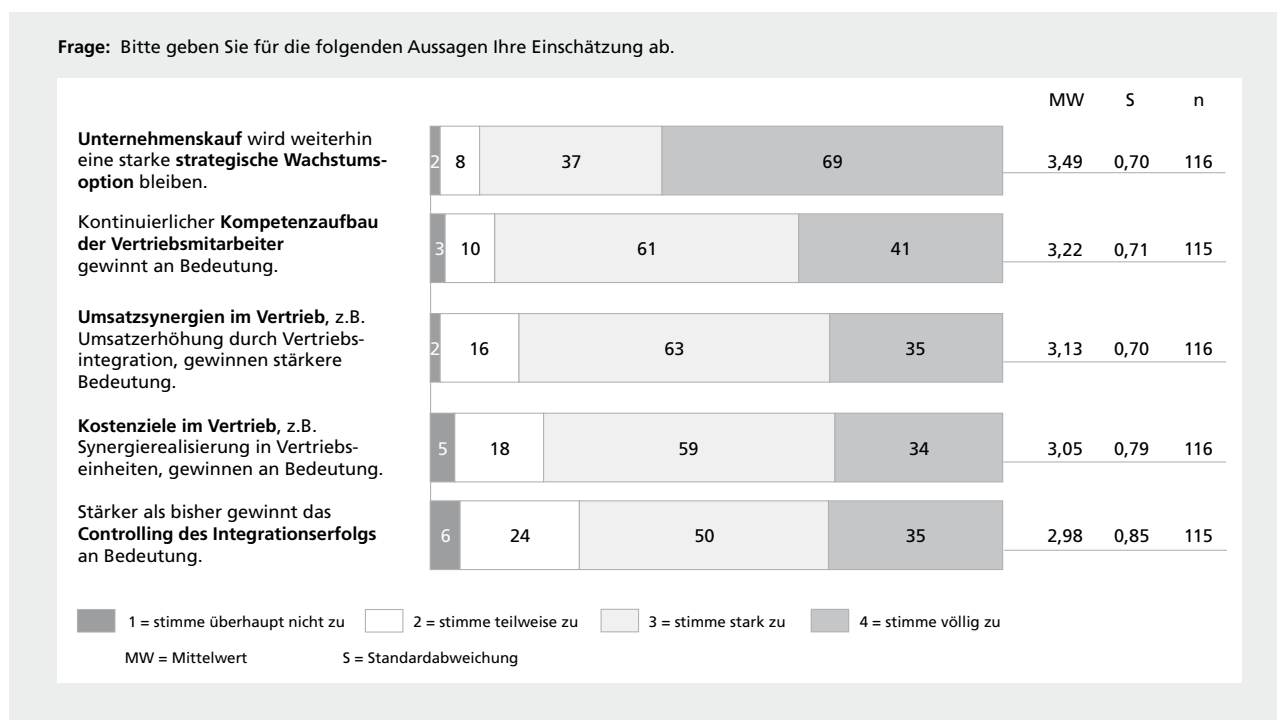
Die hohe Bedeutung der Vertriebsintegration für die Erreichung der PMI-Ziele führt zur Notwendigkeit, die Planung, Durchführung und Ergebnissicherung der Vertriebsintegration an einem Rahmenkonzept für Vertriebs-PMI zu orientieren. Entsprechend der Prämisse, dass die Kunden die Quelle des Umsatzes und somit des unternehmerischen Erfolgs sind, sollten die Kunden im Fokus einer solchen methodischen Vertriebsintegration stehen. Im Sinne eines ganzheitlichen Custo-

mer Relationship Managements (CRM) sind entsprechend die CRM-Strategie, die CRM-Prozesse und die CRM-Systeme für die einzelnen Phasen der Vertriebs-PMI auszugestalten. Daneben gilt es, den Beitrag der Vertriebsintegration für die Wertsteigerung des fusionierten Unternehmens stets zu beachten und zugehörige Werthebel umzusetzen. Sämtliche Phasen der Vertriebsintegration werden im Idealfall von umfangreicher und zielgruppenspezifischer interner und externer Kommunikation begleitet. Die konkrete Ausgestaltung eines solchen dreistufigen Vertriebsintegrationsansatzes (vgl. Abb. 9) hat vor dem Hintergrund der jeweiligen M&A-Transaktion zu erfolgen. Allen unterschiedlichen Ausprägungen gemein sollte jedoch die klare Fokussierung auf den Kunden sein.

In der Praxis zeigt sich, dass gerade in der PMI-Phase eine hohe Unsicherheit der (Vertriebs-)mitarbeiter bzgl. der zukünftigen Rolle bzw. der Vertriebsstruktur /-organisation vorherrscht, die zu dem Risiko der „Nabelschau“ führt – in der Sondersituation der PMI wird somit allzu schnell der Marktkontakt (dies gilt auch für Beschaffungs- oder Rekrutierungsmärkte) vernachlässigt. Zusammen mit gezielten Aktionen von Wettbewerbern (z.B. Schüren der Unsicherheit bei Kunden des fusionierten Unternehmens, Abwerben von Leistungsträgern des Vertriebs) kann dies im Gesamtkontext sehr schnell zu einer Umsatz- und somit Ertragserosion führen, die im Extremfall – gerade in der aktuellen angespannten wirtschaftlichen Lage – eine Existenzkrise zur Folge haben kann.

Abb. 8 | Entwicklung von M&A und Vertriebsintegration

Quelle: Eigene Darstellung





**Abb. 9 | Idealtypische Methodik zur Vertriebsintegration**

Quelle: Eigene Darstellung



## 5. Zusammenfassung

Zusammenfassend können folgende drei Kernergebnisse festgehalten werden: Erstens spielt die Vertriebsintegration nach Unternehmenskauf durch einen strategischen Investor eine exponierte Rolle im Kanon der funktionalen Integrationen. Obwohl diese Tatsache allgemein anerkannt ist, existieren jedoch wenig Praxisberichte zu Vertriebsintegrationen, und auch die Forschung hat sich bisher mit diesem Gebiet der Post Merger Integration nur eingeschränkt auseinandergesetzt.

Zweitens existieren in der Praxis zahlreiche Defizite bei der Planung und Umsetzung von Vertriebsintegrationen bzw. einzelner Themenfelder der Vertriebsintegration. Diese Defizite liegen insbesondere bei der Stringenz von Planung und Umsetzung der Vertriebsintegration an sich, d.h. weder die Ziele noch die Vorgehensweise der Vertriebsintegration werden in der internen und externen Kommunikation ausreichend adressiert. Auch wird dem Controlling der Ziele der Vertriebsintegration nicht ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt. Dieses Verhalten mag in Zeiten starken wirtschaftlichen Wachstums – wie z.B. während der letzten M&A-Welle – noch adäquat gewesen sein, kann in

der aktuellen angespannten wirtschaftlichen Lage jedoch schnell zu existenzbedrohenden Situationen führen. Auch eine geringe Berücksichtigung kultureller Aspekte bildet – wegen der direkten Auswirkungen auf den Kundenkontakt – ein erhebliches Gefährdungspotenzial für die Ziele der Vertriebsintegration. Darüber hinaus sollten die Vertriebsintegrationsaktivitäten primär auf die Optimierung der Kundenbeziehungen bzw. den Aufbau neuer Kundenbeziehungen abzielen, um so – bei gleichzeitiger Optimierung der Kostenstruktur – Umsatzziele zu erreichen. Die Restrukturierung des Vertriebs in der PMI-Phase und die Realisierung von Wachstumszielen müssen somit nicht sukzessive, sondern parallel angegangen werden.

Drittens führen die hohe inhaltliche Komplexität der Vertriebsintegration und die Vielfalt der Schnittstellen auch zu anderen funktionalen Post Merger Integrationen (z.B. IT-Integration, HR-Integration, Integration von Supply Chain Management) zu der Notwendigkeit, die Vertriebsintegration im Rahmen einer (kundenfokussierten) Integrationsmethodik abzarbeiten. Diese Integrationsmethodik hat dabei in besonderem Umfang der Planung, Umsetzung und Sicherung von Wertzielen der Vertriebsintegration Rechnung zu tragen. ■