

Abstract

Strategische Empfehlung zur Neustrukturierung der Vertriebsorganisation für die Holding X

Kurzzusammenfassung: Wie soll der Vertrieb einer Unternehmensgruppe gestaltet sein, damit die Kundschaft gezielt und individuell, aber trotzdem auch umfassend beraten wird. Die vielen unterschiedlichen Organisationstheorien zeigen, dass Organisation ein komplexes Thema ist. Schliesslich sind die individuellen Menschen die tragenden Pfeiler einer Organisation, so, dass die Thematik nur bis zu einem bestimmten Grad verallgemeinert werden kann. Eine geeignete Vertriebsorganisationsstruktur ist so zu wählen, dass ein Unternehmen nicht nur marktorientiert ausgerichtet ist, sondern auch vielen anderen Variablen gerecht wird.

Autor(en): Thomas Scheiwiller

Herausgeber/-in: dipl. Ing. ETH, lic.oec. HSG Stephan Egger

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2010

Sprache: Deutsch

Zitation: Scheiwiller, T. (2010). *Strategische Empfehlung zur Neustrukturierung der Vertriebsorganisation für die Holding X*. FHS St.Gallen – Fachhochschule St.Gallen: Bachelor Thesis.

Schlagwörter (Tags): Organisation, Vertrieb, Strategisches Management, Unternehmensverbindungen

Ausgangslage, Ziel, Vorgehen, Erkenntnisse, Literaturquellen:

Ausgangslage: Das untersuchte Familienunternehmen ist im Bereich Anlagebau tätig und seit seiner Gründung stetig gewachsen. Durch Akquisitionen besteht heute eine Firmengruppe mit mehreren Tochtergesellschaften mit ähnlichem Leistungsangebot. Jedes Unternehmen hat seine eigene Vertriebs- und Verkaufsorganisation.

Ziel dieser Bachelor Thesis ist es, eine Analyse der aktuellen Vertriebsorganisation durchzuführen und anschliessend alternative Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Schliesslich sollen die Szenarien verglichen werden und für den am besten geeigneten Vorschlag eine Strategieempfehlung entwickelt werden.

Vorgehen: Zur Erfassung der aktuellen Situation wurden neben der Sekundärforschung auch umfassende Gespräche mit der Geschäftsleitung und den entsprechenden Vertriebsmitarbeitenden geführt. Anschliessend wurde die Ist-Situation mit den Schwerpunkten Organisationsstruktur, Aufgabenverteilung und Kommunikation analysiert und in einer Stärken-Schwächen-Analyse bewertet. Für die Lösungssuche wurden zwei unterschiedliche Alternativszenarien erarbeitet und danach anhand einer Nutzwertanalyse mit der aktuellen Situation verglichen. Für die beste Variante wurde schliesslich eine Strategieempfehlung mit den Schwerpunkten Auswirkungen und Vorgehen entwickelt.

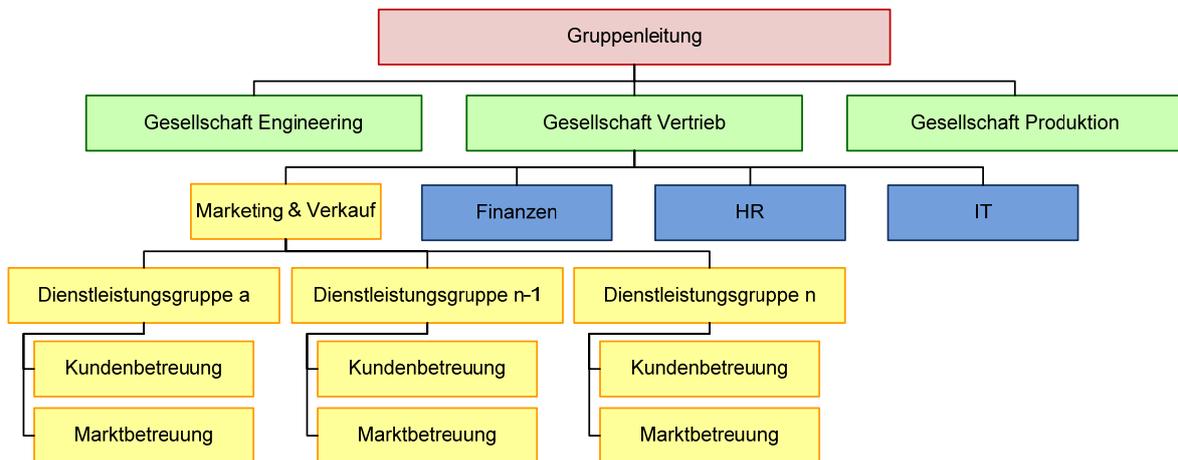
Die **Erkenntnisse** aus der Untersuchung sind die folgenden:

- Heute besteht in jedem einzelnen Tochterunternehmen eine funktionale Gliederung. Die Abteilung Vertrieb übernimmt dabei klassische Aufgaben, wie beispielsweise die Akquisition von Neukunden, die Betreuung der bestehenden Kundschaft sowie die Planung der Marketing- und Verkaufsstrategie in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung. Trotz der engen Zusammenarbeit sind die einzelnen Unternehmen insbesondere im Vertriebsbereich unabhängig und eigenständig. Dies führt dazu, dass der Kommunikationsschwerpunkt hauptsächlich innerhalb der einzelnen Tochterfirmen liegt. Ein gruppenweiter Informationsaustausch zwischen den Gesellschaften findet nur beschränkt statt.
- Die Stärken-Schwächen-Analyse hat neben den unternehmensspezifischen Punkten auch Merkmale hervorgebracht, die aufgrund der Organisationsstruktur allgemein Gültigkeit haben. Sie sind in der nachfolgenden Tabelle nach Stärken und Schwächen gegliedert und werden erläutert.

Stärken	Schwächen
<p>Flache Hierarchie Durch die funktionale Organisation und die Grösse der einzelnen Tochterunternehmen sind die Vertriebe direkt unter der Geschäftsleitung angesiedelt. Dies erlaubt einen direkten Führungsstil und kurze Kommunikationswege.</p>	<p> Holdingweite Standards lassen sich nur schwierig umsetzen Die einzelnen Gesellschaften sind eigenständig. Dadurch stellt die Umsetzung von gruppenweiten Standards, wie beispielsweise eines Qualitätsmanagement-Systems (QM-System) eine Herausforderung dar. Dies kann dazu führen, dass Informationen und Fachwissen in den verschiedenen Vertriebsabteilungen andersartig dokumentiert werden und somit für die holdingweite Nutzung nur eingeschränkt brauchbar sind.</p>
<p>Geringe Anzahl Ansprechpartner für die Kundschaft Die momentane Organisationsstruktur ist kundenorientiert ausgerichtet. Dadurch hat die Kundschaft normalerweise nur einen Vertriebsmitarbeitenden als Ansprechpartner für die allgemeine und einen technischen Mitarbeitenden für die projektspezifische Betreuung.</p>	<p>Synergiepotenzial im Bereich Verkauf kann nicht vollständig ausgenutzt werden Jede Tochtergesellschaft tritt als eigenes Unternehmen auf dem Markt auf und daher fokussieren deren Vertriebsmitarbeitende hauptsächlich auf die eigenen Produkte und Dienstleistungen. Dies führt dazu, dass Synergien im Bereich Cross-Selling ungenutzt bleiben.</p>

- Als erster Lösungsvorschlag wurde ein evolutionärer Wandel erarbeitet. Er hat zum Zweck, die organisatorischen Stärken und Schwächen der aktuellen Situation durch gezielte Massnahmen zu verbessern, ohne dabei die Unternehmensstruktur zu verändern. Durch eine erhöhte Motivation der Mitarbeitenden für die konsequente Einhaltung des holdingweiten QM-Systems und falls notwendig dessen Anpassung an die verschiedenen Tochterunternehmen, helfen die gruppenweiten Standards durchzusetzen. Die Kommunikation sowie die standardisierte Sammlung von Kundeninformationen kann durch die Einführung eines Customer Relationship Management-Systems (CRM-System) effizienter gestaltet werden. Das System erlaubt die Aufnahme von zahlreichen wichtigen Informationen und Bedürfnisse über die Kunden/innen, die danach holdingweit zur Verfügung stehen. Besitzen mehr Vertriebsmitarbeitende mehr Informationen, können auch eventuelle Synergien eher genutzt werden.
- Der revolutionäre Wandel als tiefgreifende holdingweite Neustrukturierung wurde mit dem zweiten Lösungsvorschlag erarbeitet. Die heute eigenständigen Tochterunternehmen wurden aufgelöst und vollständig in die Gruppe integriert. Die nachfolgende Grafik stellt die neue Organisation in einem Aufbauorganigramm dar. Auf oberster Ebene befindet sich die Gruppeleitung. Auf zweiter Ebene und somit direkt unterstellt, bestehen die drei Gesellschaften oder Profit-Center Engineering, Vertrieb und Produktion. Die drei Bereiche Finanzen, HR und IT werden zentral von der Vertriebsgesellschaft bedient und als Dienstleistungen an die anderen Gesellschaften verkauft. Die Stelle Marketing & Verkauf ist gruppenweit zusammengefasst und wird nach Leistungen gegliedert. Die Kundenbetreu-

enden übernehmen die Aufgaben eines Verkäufers, wobei sie zusätzlich für die Abwicklung von Kundenprojekten verantwortlich sind. Die Stelle Marktbetreuung erfüllt auch Marketingaufgaben. So entwickelt sie mit der Geschäftsleitung die Marketingstrategie und ist verantwortlich für die Gewinnung neuer Kundenkontakte.



- Die Analyse der aktuellen Organisation und der beiden Lösungsvorschläge hat ergeben, dass eine isolierte Neustrukturierung des Vertriebs langfristig keine markanten Effizienzsteigerungen und die Nutzung von Synergieeffekten hervorbringt. Um eine Organisationsstruktur zu erreichen, bei der potenzielles Wachstum möglich ist und gleichzeitig die Gruppe in den Vordergrund stellt, bedarf es einer kompletten, holdingweiten Neustrukturierung. Ein solcher grundlegender Wandel beschränkt sich nicht nur auf bestehende Strukturen und Prozesse, sondern auch auf die weiteren Handlungsfelder Strategie, Unternehmenskultur und Technologie (Vahs, 2007, S. 319-328). Um Veränderungsprozesse erfolgreich und umfassend durchführen zu können, müssen beim Vorgehen gewisse Schritte eingehalten werden. So muss in der Unternehmung ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugt und ein verantwortliches Projektteam aufgebaut werden. Des Weiteren muss eine Vision entwickelt und umfänglich kommuniziert werden. Die Vision und damit der Wandel muss implementiert und schlussendlich langfristig gefestigt werden.

Literaturquellen:

Vahs, D. (2007). *Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und –praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Cambridge: Harvard Business School Press