

# Vertriebsintegration

Erfolgreiche Zusammenschlüsse von  
Unternehmen im Industriegütergeschäft

Von  
**Uwe Seider**

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [dnb.ddb.de](http://dnb.ddb.de) abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/3 503 09347 8](http://ESV.info/3_503_09347_8)

ISBN-13: 978 3 503 09347 2  
ISBN-10: 3 503 09347 8  
ISSN: 0943-6960

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2006  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Druck und Bindung: Difo-Druck, Bamberg

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsverzeichnis .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis .....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX

## **Abschnitt A: Einleitung**

1	Problemstellung.....	1
1.1	Problemhintergrund in der Praxis .....	1
1.2	Problembehandlung in der Theorie.....	3
2	Forschungsmethodik .....	9
2.1	Forschungsziel und -ansatz .....	9
2.2	Gang der Untersuchung.....	12

## **Abschnitt B: Grundüberlegungen zum Industriegütergeschäft und zu Unternehmenszusammenschlüssen**

1	Das Industriegütergeschäft.....	15
1.1	Definition und Abgrenzung.....	15
1.2	Klassifizierung der Geschäftsarten aus Marketing- und Vertriebssicht.....	15
1.3	Merkmale von Industriegütermärkten.....	18
	1.3.1 Marktstruktur .....	18
	1.3.2 Die Produkte.....	18
	1.3.3 Die Gestaltung der Preise und Konditionen .....	19
	1.3.4 Kommunikation.....	21
1.4	Käuferverhalten auf Industriegütermärkten .....	23
	1.4.1 Kaufklassen .....	23
	1.4.2 Kaufphasen.....	25
	1.4.3 Das Buying Center .....	28
1.5	Der Vertrieb im Industriegütergeschäft .....	32
	1.51 Definition und Abgrenzung des Vertriebs .....	32
	1.5.2 Planung des Vertriebs .....	38
	1.5.2.1 Konzeptionelle Planung .....	38
	1.5.2.1.1 Bestimmung der Formen des Verkaufs.....	39

1.5.2.1.2	Auswahl der Vertriebswege .....	41
1.5.2.1.3	Vertriebsorganisation .....	44
1.5.2.2	Operative Planung .....	45
1.5.3	Tätigkeiten des Vertriebs .....	46
1.5.4	Teamselling .....	51
1.5.5	Verkaufsprozess .....	55
1.6	Zusammenfassung der Überlegungen .....	57
2	Unternehmenszusammenschlüsse .....	58
2.1	Definition und Abgrenzung.....	58
2.2	Motive und Synergien bei Unternehmenszusammenschlüssen .....	59
2.3	Phasen eines Unternehmenszusammenschlusses .....	69
2.4	Anzahl von Unternehmenszusammenschlüssen .....	71
2.5	Zusammenfassung der Überlegungen .....	73

### **Abschnitt C: Theoretische Aspekte der Vertriebsintegration**

1	Strategische Auswirkungen eines Unternehmenszusammenschlusses auf den Vertrieb und seinen Integrationsgrad.....	75
1.1	Der Integrationsgrad.....	75
1.2	Synergiepotenziale im Vertrieb.....	79
1.3	Integrationsoptionen im Vertrieb in Abhängigkeit vom strategischen Hintergrund des Unternehmenszusammenschlusses .	82
1.3.1	Strategischer Hintergrund .....	82
1.3.2	Marktdurchdringungsstrategie .....	87
1.3.3	Marktentwicklungsstrategie .....	90
1.3.4	Produktentwicklungsstrategie .....	92
1.3.5	Diversifikationsstrategie .....	94
1.4	Zusammenfassung der Überlegungen .....	97
2	Risiken einer Vertriebsintegration .....	98
2.1	Integrationsprobleme im Allgemeinen.....	98
2.2	Spezielle Risiken im Bereich der Vertriebsintegration.....	102
2.2.1	Vertrieb als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden .....	102
2.2.2	Know-how und persönliche Kundenbeziehungen der Vertriebsmitarbeiter als immaterielle Unternehmenswerte und Erfolgsfaktoren.....	107
2.2.3	Team Selling als erfolgskritische Verkaufsform .....	109
2.2.4	Unterschiede in den Verkaufsprozessen .....	111
2.3	Zusammenfassung der Überlegungen .....	112

---

3	Strukturelle Vertriebsintegration.....	114
3.1	Formen von Organisationsstrukturen im Vertrieb .....	114
3.1.1	Vertriebsorganisation nach Regionen.....	116
3.1.2	Vertriebsorganisation nach Produkten.....	119
3.1.3	Vertriebsorganisation nach Kunden.....	121
3.1.4	Mehrdimensionale Vertriebsorganisation.....	122
3.1.5	Vertriebsorganisationen in der Praxis.....	124
3.2	Integrationsmöglichkeiten von Vertriebsstrukturen .....	126
3.2.1	Teilverflechtung von Vertriebsstrukturen.....	127
3.2.1.1	Teilverflechtung von Innendienst und Kundendienst.....	130
3.2.1.2	Teilverflechtung der Vertriebsführung .....	133
3.2.2	Vollverschmelzung von Vertriebsstrukturen .....	133
3.3	Zusammenfassung der Überlegungen .....	136
4	Personelle Vertriebsintegration.....	138
4.1	Personalplanung .....	140
4.1.1	Bestimmung des Personalbedarfs .....	141
4.1.2	Stellenbeschreibung und Definition von Selektionskriterien .....	144
4.1.3	Personalauswahl.....	145
4.1.4	Zusammenschlussbedingte Personalentwicklungsmaßnahmen .....	149
4.2	Unsicherheiten und Ängste der Mitarbeiter .....	151
4.2.1	Das Merger Syndrom .....	151
4.2.2	Das Survivor Sickness Syndrom.....	161
4.3	Personalmanagement.....	163
4.3.1	Personalgewinnung .....	164
4.3.2	Personaltraining .....	170
4.3.3	Zielvereinbarungen .....	175
4.3.4	Vergütung und Anreizsetzung .....	178
4.3.5	Leistungsbewertung und -kontrolle .....	185
4.4	Die personelle Integration im Kontext des Integrationsgrads.....	188
4.5	Zusammenfassung der Überlegungen .....	191
5	Kulturelle Integration .....	192
5.1	Die Vertriebskultur.....	192
5.2	Die kulturelle Vertriebsintegration als wichtiger Erfolgsfaktor der Gesamtintegration des Vertriebs .....	197
5.3	Integration von Vertriebskulturen .....	199
5.3.1	Analyse der Vertriebskulturen .....	203
5.3.2	Bewertung der Vertriebskulturen.....	206
5.3.3	Zusammenführung der Vertriebskulturen.....	208

5.4	Zusammenfassung der Überlegungen .....	212
-----	--	-----

**Abschnitt D: Empirische Untersuchung zur Vertriebsintegration**

1	Forschungsmethodik, -vorgehen und Datengüte .....	215
1.1	Fallstudienmethodik .....	215
1.1.1	Vorstellung und Begründung der Fallstudie als Forschungsmethode .....	215
1.1.2	Methodische Schwächen von Fallstudien .....	220
1.2	Forschungsvorgehen .....	221
1.2.1	Auswahl der Fallstudien .....	222
1.2.2	Datengewinnung .....	223
1.2.3	Datenauswertung .....	227
1.2.4	Berichterstellung .....	228
1.2.5	Güte der Datenqualität .....	228
2	Akquisition der Elsen VdS Brandschutzsysteme GmbH durch die svt System- und Verfahrenstechnik Verwaltungsgesellschaft mbH	231
2.1	Ausgangssituation und Kurzbeschreibung der beteiligten Unternehmen zum Zeitpunkt des Zusammenschlusses .....	232
2.2	Strategische Rahmenplanung der Akquisition .....	234
2.3	Integrationsplanung .....	236
2.4	Integration .....	239
2.4.1	Bestandsaufnahme und Sanierung .....	239
2.4.2	Zusammenführung .....	245
2.5	Bewertung der Erkenntnisse aus der Fallstudie anhand des Theoriekonzeptes zur Vertriebsintegration .....	258
3	Akquisition der svt Brandsanierung durch die Munters AB .....	263
3.1	Ausgangssituation der beteiligten Unternehmen zum Zeitpunkt des Zusammenschlusses .....	264
3.2	Strategische Rahmenplanung .....	268
3.3	Integrationsplanung .....	270
3.4	Integration .....	272
3.4.1	Kommunikation und erste Zusammenführungsmaßnahmen .....	272
3.4.2	Unterschiede und auftretende Probleme zwischen der MTS und der smb .....	275
3.4.2.1	Unterschiede zwischen den Unternehmen .....	275
3.4.2.2	Auftretende Probleme .....	284
3.4.3	Erste Hauptphase der Integration .....	289
3.4.4	Zweite Hauptphase der Integration .....	295

---

3.5	Bewertung der Erkenntnisse aus der Fallstudie anhand des Theoriekonzeptes zur Vertriebsintegration .....	301
4.	Zusammenfassung und Vergleich der Fallstudienresultate .....	309
<b>Abschnitt E: Ergebnisse und Implikationen</b>		
1	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse .....	323
2	Implikationen für die Theorie .....	325
3	Implikationen für die Managementpraxis .....	327
<b>Abschnitt F: Quellenübersicht und Anhang</b>		
1	Literaturverzeichnis .....	329
2	Fallstudienquellen .....	348
2.1	Interviewübersicht .....	348
2.2	Unternehmensdokumente .....	349
3	Gesprächsleitfaden .....	351
	Stichwortverzeichnis .....	355