

Vertriebliche Funktionen zentralisieren – Chancen und Risiken

Sieben Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zentralisierung

Artikel von Gunter Hemmer

Veränderte Marktbedingungen, wie der Eintritt neuer Wettbewerber in gesättigten Märkten oder die sich anbahnende grundlegende Veränderung des Geschäftsmodells, können ebenso Gründe für eine erforderliche vertriebliche Neuausrichtung sein wie die Digitalisierung, die geringere Marken- und Unternehmensbindung, veränderte Kaufentscheidungsprozesse sowie die rasante Entwicklung unserer Informationsgesellschaft.

Viele Vertriebsorganisationen sind dezentral organisiert und halten auch in den lokalen Standorten vertriebliche Unterstützungs- und Administrationsfunktionen vor. Obwohl die Prozesse vielfach regional auf die Marktanforderungen angepasst werden, sind die gewachsenen dezentralen Vertriebseinheiten häufig die Basis für den gesamten wirtschaftlichen Erfolg der Vergangenheit.

Spätestens, wenn die vertrieblichen Erfolge ausbleiben und die Marktanteile und das Wachstum zurückgehen, ist das Management gefordert schnell die richtigen Maßnahmen zur Umkehr einer solchen Entwicklung zu definieren und umzusetzen.

Richtige Auswahl des passenden Konzepts

Konzepte zur Optimierung dezentraler Vertriebsorganisationen beinhalten häufig auch die Zentralisierung und Zusammenführung der vertrieblichen Unterstützungsfunktionen. Dabei sind unterschiedliche Ausprägungen in der Praxis anzutreffen:

- Ω Vollständige Zentralisierung aller Unterstützungsfunktionen
- Ω Zentralisierung der rein administrativen Funktionen, die weder Kundenkontakt noch -relevanz haben (bspw. Fakturation, Bestellwesen etc.)
- Ω Aufbau zentraler / dezentraler Shared Service Funktionen für dezidierte Funktionen wie Order to cash, Customer Service, Travel Management etc.
- Ω Virtuelle Supportorganisationen (zentral geführt, aber dezentral allokiert)

Welches Konzept ist am Ende das Richtige und welcher Grad an Zentralisierung macht für das Unternehmen den meisten Sinn?

Am Ende sind Markterfordernisse entscheidend

Wenn es die einzig richtige Organisation gäbe, hätten vermutlich sehr viele Firmen eine sehr ähnliche Organisation. Phil Rosenzweig hat in seinem Buch „The Halo Effect“ in sehr treffender Weise beschrieben, dass gleiche strategische Maßnahmen in verschiedenen Unternehmen zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen führen können - vom Aufstieg zum Weltmarktführer auf der einen Seite, bis zum völligen Absturz auf der anderen.

Dies gilt m. E. auch für die Gestaltung und Ausrichtung vertrieblicher Supportfunktionen. Unabhängig vom Grad einer geplanten Zentralisierung der vertrieblichen Unterstützungsfunktionen gehen die Ansichten über Chancen und Risiken teilweise erheblich auseinander.

Stellt man in dezentral orientierten Vertriebsorganisationen die Frage über mögliche Zentralisierung von Supportfunktionen, folgen sehr häufig Argumente wie:

- Ω Die starke individuelle Kundenbindung der dezentralen Back-Offices
- Ω Die intensive und sehr gute Zusammenarbeit im Team zwischen Innen- und Außendienst
- Ω Die über Jahre gewachsenen regionalen Kenntnisse, bis hin zur regionalen Sprache

Geht man etwas tiefer und fragt Organisationen, die Supportfunktionen bereits verlagert und zusammengefasst haben, wie viele Kunden tatsächlich aufgrund einer solchen Zentralisierung dem Unternehmen den Rücken zugekehrt haben, stellt man fest, dass dies doch eher die Ausnahme ist.

Eine Zentralisierung von vertrieblichen Supportfunktionen oder -einheiten, in welcher Ausprägungsstufe auch immer, ist dennoch stets eine Operation am offenen Herzen, da Funktionen, die in der vertrieblichen Kette liegen und damit direkt oder indirekt Kundenrelevanz haben, angefasst werden. Wenn die Kundenbeziehung schon belastet war, kann eine schlecht umgesetzte Zentralisierung durchaus das Fass zum Überlaufen bringen und dazu führen Kunden dauerhaft zu verlieren. Daher gilt es, sich der Chancen und Risiken einer solchen Veränderung bewusst zu sein:

Chancen einer Zentralisierung	Risiken einer Zentralisierung
Konsistente Umsetzung der Unternehmensstrategie, weniger Silodenken	Verlust von dezentralen Leistungsträgern
Deutlich bessere Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten durch direkten Zugriff	Abwandern von Führungskräften aufgrund des Verlustes der „General Manager – Funktion

Standardisierte und einheitliche Prozesse	Verlust von Flexibilität und individuellen Lösungen
Einheitliches Ausbildungs- und Qualitätsniveau sowie besserer Einsatz von Spezialisten	Verlust der schnellen Reaktion vor Ort
Geringere Kosten durch Synergie- und Skaleneffekte bzw. frei werdende zusätzliche vertriebliche Ressourcen	Verlust der individuellen regionalen Kundenbetreuung und Kundenbindung
Geringere Kosten für Büros und Infrastruktur	Verlust des regionalen Markt- und Kundenknowhows
Vermeidung unterkritisch besetzter dezentraler Einheiten	Kann als reines Kostensenkungsprogramm wahrgenommen werden

Rein dezentral organisierte Unternehmen mit eigenständigen dezentral geführten Standorten wird es m. E. vermutlich in dieser Form künftig nicht mehr geben. Die Erfahrung zeigt, wie schwer es ist Niederlassungen unter der Leitung von regionalen General Managern zu steuern. Schon die Anforderungen an Sicherheit, Qualität und Compliance fordern einen hohen Grad zentraler klarer Strukturen.

Nach meiner Erfahrung als langjähriger verantwortlicher Manager von dezentralen und zentralen Einheiten, aber auch als Berater im Rahmen von Projekten zur Neugestaltung und Zentralisierung vertrieblicher Organisationen, ist eine erfolgreiche Zentralisierung nicht eine Frage des Grades und des Inhaltes der Veränderungen, sondern vielmehr der Umsetzung und Implementierung.

Auch das beste Konzept wird nicht erfolgreich sein, wenn die Implementierung nicht akribisch vorbereitet und vor allen Dingen konsequent vorangetrieben wird. Die kritischen Erfolgsfaktoren kann man zu sieben Punkten zusammenfassen:

1. Detaillierter und „zu Ende gedachter“ Business Case mit Transformations- und Personalflussplan
2. Aufbau und Entwicklung der Readiness der zentralen Funktionen vor Beginn des Abbaus der dezentralen Funktionen
3. Frühe Einbindung der relevanten Manager und Leistungsträger
4. Erfahrene Projektleiter mit hohem operativen Verständnis
5. Frühe, klare und regelmäßige Kommunikation
6. Risikomanagement – Was tun wir, wenn der Wettbewerb versucht die Situation für sich zu nutzen?

7. Retention Management: Wie identifizieren wir unsere Leistungsträger und wie nehmen wir diese mit?

Die Begleitung von Veränderungsprozessen stellt einen der Beratungsschwerpunkte der ANXO MANAGEMENT CONSULTING GmbH dar.

Haben Sie Fragen zu diesen oder anderen Themen des Change Managements? Gerne stehe ich Ihnen jederzeit zur Verfügung. Sie erreichen mich per E-Mail unter gunter.hemmer@anxo-consulting.com oder unter Telefon 06192 40 269 0.

ANXO. Wir verändern Ihre Welt.