

## ***Thema 3***

### ***Neuordnung des Vertriebs***

#### **Aufgabenstellung:**

Ein national tätiges Unternehmen zum Vertrieb von komplexen Telefonanlagen und verbundener Services mit Sitz in Nürnberg hat bis dato den Vertrieb dezentral mit Verkaufsschwerpunkten organisiert.. Dabei wurden insbesondere in den deutschen Ballungszentren (München, Frankfurt, Stuttgart, Hamburg, Berlin und Düsseldorf) Verkaufsniederlassungen eingeführt. Die einzelnen Niederlassungen haben im Durchschnitt etwa 10 Mitarbeiter (Vertriebsmitarbeiter, Produktspezialisten, Administration) und einen Niederlassungsleiter. Es gibt keinen expliziten Gebietsschutz. Bestandskunden haben einen zugeordneten Vertriebsmitarbeiter als primären Ansprechpartner. Die Services sind zentral über den Firmensitz Nürnberg organisiert.

In der Vergangenheit haben sich nunmehr immer öfter Konfliktsituationen ergeben, die bspw. durch die folgenden Probleme hervorgerufen wurden:

- Ein Vertriebsmitarbeiter aus einer Niederlassung betreut Kunden, die gar nicht in seinen geografischen Vertriebsbereich fallen. Die Kundenbeziehungen zu den ‚regionsfremden‘ Vertriebsmitarbeitern sind gewachsen und sehr fest.
- Der Vertrieb entwickelt sich zu Vertriebsinseln, insbesondere gestaltet sich der jährliche Planungsprozess äußerst schwierig
- Großkunden, die ebenfalls mehrere geografisch verteilte Niederlassungen besitzen, werden unzureichend betreut. Es kommt hier regelmäßig zu Konflikten, bis hin zu konkurrierenden Angeboten der einzelnen Niederlassungen.
- Die Organisation und Durchführung überregionaler Verkaufsveranstaltungen ist kaum möglich.

#### **Aktuelle Randdaten:**

Umsatz des Unternehmens: 30 Mio. Euro / Jahr;

Anzahl Mitarbeiter gesamt: 250

Anzahl Mitarbeiter im Direktvertrieb und vertriebsnahen Organisationen: 65

Geschäftsschwerpunkte: Vertrieb und Services (Installation, Schulung, Wartung) im Bereich Telefonanlagen

Anzahl Kunden: ca. 500; Bestandskundenanteil ca. 80%; Kunden gleichmäßig über das Bundesgebiet verteilt

Einzelne Niederlassungen werden deckungsbeitragsmäßig gesteuert;

Vertriebsmitarbeiter werden über den getätigten Umsatz (incl. verkaufte Services) provisioniert (im Durchschnitt sind ca. 40% des Gehalts eines Vertriebsmitarbeiters variabel).

Erstellen sie einen Vorschlag zur verbesserten (Neu)Organisation des Vertriebs. Insbesondere sollten sie hierzu auf die Vertriebsprozesse und –phasen fokussieren und diese entsprechend beschreiben. Wie können dabei künftig auch die oben stehenden Probleme vermieden werden? Wie sollte der Übergang zur Neuorganisation stattfinden?