

CASE STUDY

Strukturierung der Absatzkanäle für einen Büroartikelhersteller

Problemstellung:

Der Hauptgesellschafter eines führenden und vertrieblich sehr aktiven europäischen Büroartikelherstellers wollte den rückläufigen Absatz seines Unternehmens wieder ankurbeln. Er suchte nach Möglichkeiten, seinen Vertrieb systematisch zu aktivieren. Die Unternehmensgruppe betrieb verschiedene Produzierende Standorte und war in den wesentlichen europäischen Ländern mit Vertriebsgesellschaften oder Handelsvertretern präsent.

Die Gruppe belieferte nahezu jeden Marktteilnehmer, der ihre Artikel kaufen wollte. Das Konzept ging viele Jahre auf, bis plötzlich der Absatz zu stagnieren begann und die Zahlungsbereitschaft rasch abnahm. Beide Phänomene zusammen führten zu einem raschen und spürbaren Umsatzrückgang.

Vorgehensweise:

Boysen Consulting sah sich zunächst systematisch an, wie sich die Absatzmöglichkeiten darstellen: Der Marktanteil der genannten Power Sellers, die ein katalogbasiertes Geschäft betreiben, nimmt stark zu; Stationer Chains, also große, auf Bürobedarf spezialisierte Einzelhandelsunternehmen, entwickeln sich gut und verdrängen den klassischen Bürobedarfsfachhandel (independent stationers). Darunter leiden auch die klassischen Großhändler für Bürobedarfsartikel (office products wholesalers). Einzelhandelsverbände spielen ihre traditionell starke Einkaufsrolle aus (buyers' associations), indem sie für ihre Mitglieder günstige Rahmenverträge mit Herstellern aushandeln. Druckereien, die die Büroartikel individualisieren (over-printers), und Procurement-Service-Providers fungieren als Wiederverkäufer. Auch Wettbewerber des Büroartikelherstellers bieten sich als Wiederverkäufer an. Neben den klassischen Handelspartnern können Unternehmen beliefert werden, die als Endverbraucher selbst große Mengen der Büroartikel benötigen.

Boysen Consulting stellte zwei Hauptursachen für die negative Umsatzentwicklung fest.

Erste Ursache: Büroartikel waren in den vergangenen Jahren unter zunehmenden Preisdruck geraten. Grund hierfür ist eine klare Ausdifferenzierung der Handelsstufen. Boysen Consulting hat erkannt, dass es zwar alternative Handelswege gibt, die teilweise wertschöpfungsstufenübergreifend tätig sind, dass sich aber die Wege nahezu ausschließen.

Der Hersteller hat mit zunehmendem Preisdruck und zunehmender Wettbewerbsintensität Kunden, die sich auf verschiedenen Stufen der Handelskette befinden, gleichzeitig beliefert, ohne dass ein klares Vertriebskanalkonzept bestand. So wurden

beispielsweise Rabattstufen nicht konsequent angewendet. Vielmehr wurden konkrete Absatzchancen opportunistisch ergriffen, ohne die damit verbundenen mittelfristigen Risiken der Kannibalisierung zu beachten. Relativ plötzlich und für den Hersteller völlig unerwartet hat der Markt diesen Mangel an Disziplin bestraft, indem auch Endverbraucher die günstigen Großhandelspreise verlangten und wichtige Handelspartner sich von diesem Hersteller abwandten.

Zweite Ursache: So aktiv der Vertrieb in jeder Region und in jedem Produktbereich war, so unkoordiniert liefen die Vertriebsaktivitäten ab. Vertriebs-Teams boten sich bei überregional agierenden Abnehmern Wettbewerb, weil sie jeweils an ihren eigenen Landeserfolgen gemessen wurden, und untergruben damit die Interessen des Gesamtunternehmens und schließlich auch ihre eigenen Interessen. Die Aktivitäten wurden nicht koordiniert. Eine konstruktive Zusammenarbeit fehlte.

Dritte Ursache: Die verschiedenen europäischen Landesgesellschaften hatten unterschiedliche Fähigkeiten ausgebildet, die zu unterschiedlichen Absatzmustern, Kundenstrukturen und Vertriebsfähigkeiten innerhalb der Gruppe geführt haben. Die Vielfalt wurde aber von dem Unternehmen nicht genutzt, indem jede Gesellschaft animiert worden wäre, sich auf ihre Stärken zu konzentrieren und mit diesen auch andere Gesellschaften zu unterstützen. Die Vorgehensweise sollte standardisiert werden. Mit zunehmendem Standardisierungsfortschritt nahmen die spezifischen Fähigkeiten der Gesellschaften ab.

Der Lösungsansatz von Boysen Consulting sah folgendermaßen aus: bc hat die innerhalb der Unternehmensgruppe erkennbaren Best Practices identifiziert und zu einem sich ergänzenden Gesamtbild zusammengefügt. *Die entscheidende Frage war dabei, wie der Hersteller die alternativen Handelsstufen effektiv nutzen kann, um in Europa möglichst viele Endabnehmer zu erreichen, ohne Kannibalisierungseffekte zu bewirken.* Dazu hat Boysen Consulting die Endabnehmer danach segmentiert, über welche Wege sie welche der Artikel mit welcher Wahrscheinlichkeit kaufen. Über ein systematisch angelegtes Raster konnte ein klares Konzept der parallel nutzbaren Absatzkanäle in Abhängigkeit von den Artikeln gezeichnet werden. Aus dem Konzept wurde ersichtlich, welche Vertriebspartner vom Hersteller direkt bedient werden sollten und welche durch die Vertriebspartner bedient werden sollten. Darüber hinaus gab das Konzept konkrete Umsetzungsempfehlungen, in welcher Weise und mit welcher klaren Preisstaffelung die einzelnen Vertriebspartner anzusprechen und



in ihrer Vertriebsarbeit effektiv zu unterstützen sind. Diese Empfehlungen schließen sowohl die

B-to-B-Vermarktung als auch den Verkauf am Point-of-Sale (POS) ein (push). Außerdem geht aus dem Konzept hervor, mit welchen konkreten Maßnahmen der Hersteller bei den Endkunden Bedarf schaffen kann (pull).

Dieses klare Konzept wurde den wichtigen Marktpartnern kommuniziert und konsequent in den Markt eingeführt.

Dabei stellte sich als Zusatzeffekt heraus, dass es sich bei vielen Artikeln um Nischenprodukte handelt, deren Marktpotenzial keinesfalls ausgeschöpft ist; vielmehr war bis dato den meisten potenziellen Endabnehmer dieses Angebot gar nicht bewusst. Um die Aufmerksamkeit der Endabnehmer auf die Vorteile der Produkte dieses Herstellers (USPs) zu richten und die Nachfrage zu steigern, schlug Boysen Consulting geeignete Basismarketing-Maßnahmen vor, die mit Erfolg umgesetzt wurden.

Die Kollisionen der Vertriebsgesellschaften im Markt wurden durch eine zentrale Koordination der Kunden vermieden, die in mehr als einem Land aktiv sind. Für diese Kunden wurde ein Key-Account-Management-Prozess definiert, in dem es einen Kundenverantwortlichen gibt, der den Landesgesellschaften Rahmenbedingungen vorgibt und konkrete Aufträge in der Unternehmensgruppe koordiniert.

Damit die Landesgesellschaften zum Nutzen der Unternehmensgruppe voneinander lernen können, empfahlen wir unter anderem, eine koordinierte Matrixorganisation einzuführen, in der sich die jeweiligen Landesverantwortlichen mit den Vertriebskanalspezialisten kreuzen. So kann der Hersteller landesspezifische Erfahrung, gewachsene Kundenbeziehungen und kanalspezifisches Know-how verbinden und auch globale Kunden kompetent und koordiniert beliefern und betreuen.

Ergebnis:

Der Hersteller bekam durch die Analyse von Boysen Consulting ein viel klareres Bild von der Marktstruktur und von der Rolle und von den Bedürfnissen jedes einzelnen Marktteilnehmers. Das Führungs-Team der Gruppe ist sich bewusst geworden, dass es für das Unternehmen mittel- bis langfristig günstiger ist, eine verlässliche Rolle als Hersteller einzunehmen und die eigenen Vertriebsressourcen auf die bestmögliche Unterstützung der wesentlichen Handelspartner (Power Sellers, Stationer Chains und wenige strategisch wichtige Großabnehmer) zu konzentrieren, als jeden Vertriebspartner direkt zu beliefern, auch wenn die größeren Margen dabei vordergründig attraktiv sein mögen.

Die Kommunikation und Einführung dieses klaren Konzeptes bewirkte, dass die Abnehmer wieder Vertrauen in den Hersteller setzten und die Geschäftsbeziehungen sich wieder positiv entwickelten. Sowohl der Absatz als auch der Umsatz konnten durch diese klare Einbindung des Herstellers in die komplexe Marktstruktur spürbar gesteigert werden.

Der Hersteller profitiert außerdem von dem praxisgerechten Vorgehensmodell, das Boysen Consulting entwickelt hat. Dabei wurde beim Hersteller auch Bewusstsein für Möglichkeiten geschaffen, die Nachfrage zu steigern.