BlueMomentum Consulting

CASE STUDY

Absatzsteigerung für einen führenden europäischen Büroartikelhersteller



www.bluemomentum-consulting.com



HERAUSFORDERUNG

Ein führender europäischer Büroartikelhersteller wollte seinen Absatz steigern und suchte nach Möglichkeiten, seinen Vertrieb systematisch zu aktivieren.

Bislang belieferte der Hersteller nahezu jeden Marktteilnehmer, der seine Artikel kaufen wollte. Zu verlockend waren konkrete Absatzchancen, um langfristige Risiken zu verdrängen. Außerdem wurden in den verschiedenen europäischen Landesgesellschaften unterschiedliche Stärken ausgebildet, die zu unterschiedlichen Absatzmustern, Kundenstrukturen und Vertriebsfähigkeiten innerhalb der Gruppe geführt haben.

VORGEHENSWEISE

BlueMomentum Consulting hat sich zunächst die Marktstruktur in der Handelskette für die Büroartikel angesehen und festgestellt, dass es parallele Handelswege gibt, die teilweise wertschöpfungsstufenübergreifend tätig sind. Der Marktanteil der genannten Power Sellers, die ein Katalog-basiertes 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 Umschläge durch Aufdruck individualisieren (over-printers) und Procurement Service Suppliers fungieren ebenfalls als Wiederverkäufer bzw. als Vermittler. Auch Wettbewerber des Büroartikelherstellers können als Wiederverkäufer eingesetzt werden. Neben den klassischen Handelspartnern gibt es Unternehmen, die selbst große Mengen der Artikel benötigen.

Dann haben wir die innerhalb der Unternehmensgruppe ausgebildeten Best Practices identifiziert und zu einem Gesamtbild zusammengefügt. Die entscheidende Frage ist dabei, wie ein Hersteller die Märkte in den europäischen Ländern möglichst gut abdecken kann, ohne Kannibalisierungseffekte zu bewirken. Dazu haben wir die Endkunden danach segmentiert, über welche Wege sie welche der Artikel kaufen. Hier stellte sich heraus, dass es sich um Nischenprodukte handelt, deren Marktpotenzial keinesfalls ausgeschöpft ist; vielmehr ist den meisten potenziellen Endkunden dieses Angebot gar nicht bewusst. Um die Aufmerksamkeit der Käufer auf die Vorteile der Produkte dieses Herstellers (USPs) zu richten und die Nachfrage zu steigern, schlug bc geeignete Basismarketing-Maßnahmen vor (pull).

Danach haben wir die Bedürfnisse der einzelnen Vertriebsorgane analysiert.

VORGEHENSWEISE

Darauf aufbauend haben wir ein klares Konzept entwickelt, das zum einen zeigt, welche Vertriebspartner vom Hersteller direkt und welche durch die Vertriebspartner bedient werden sollten und das zum anderen Empfehlungen gibt, in welcher Weise 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).

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.

LÖSUNG



Der Hersteller hat ein klares Bild von der Marktstruktur, von der Rolle und von den Bedürfnissen jedes einzelnen Marktteilnehmers erhalten. Er ist sich bewusst geworden, dass es für ihn 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 Margen dabei vordergründig größer sein mögen.

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

BlueMomentum Consulting