

Europastrategie für den Direktvertrieb

Ausgangssituation

Bei einem Gesamtumsatz von 500 Mio. € steht das Unternehmen bei einem stagnierenden Markt und Marktanteilsverlusten unter zunehmendem Wettbewerbsdruck. Trotz negativer Geschäftsentwicklung rechneten die Ländergesellschaften in ihren jeweiligen 5-Jahresplanungen jedoch mit einer positiven Tendenz. Laut der Planung soll bis zum nächsten Geschäftsjahr ein positives Ergebnis für die ganze Gruppe erreicht werden. Diese Planungen beruhen hauptsächlich darauf, dass West- und Südeuropa von der Gruppe nur partiell erschlossen und Effekte aus Effizienzsteigerungen in den flächenabdeckenden Ländergesellschaften zu erwarten sind.

Für die Hebung von Wachstums- und Produktivitätspotentialen sind für die kommenden Jahre erhebliche Investitionen erforderlich, welche durch eine fundierte Strategie zu unterlegen sind. Das Strategiekonzept wird von den Gesellschaftern und zukünftigen Investoren verabschiedet und parallel dazu soll in den Ländern mit der Umsetzung begonnen werden.

Vorgehensweise

Zielsetzung des Projekts war die Erarbeitung einer differenzierten wachstums- und renditeorientierten Strategie auf Konzern- und Länderebene und deren Kommunikation zu den Investoren.

Hierfür war zunächst eine Identifikation von Marktpotenzialen in den Ländern durch Bewertung der jeweiligen relativen Wettbewerbsposition und der Marktattraktivität erforderlich. Parallel dazu wurden Produktivitätssteigerungspotenziale durch internes Benchmarking ermittelt, wobei als mögliche Maßnahmen zur Hebung die Optimierung der Tourenplanung und der Schichten, eine länderspezifische Geschäftsprozessanalyse und -optimierung und die Optimierung der Auslastung des Lager- und Distributionssystems festgehalten wurden.

Anhand der Portfoliositionierung wurden Strategien und Handlungsoptionen, wie z.B. Flächenabdeckung oder -durchdringung, Aufbau einer neuen Vertriebsgesellschaft oder eine Vertriebsoffensive abgeleitet.

Auf Basis der Ergebnisse aus Benchmark und Portfoliositionierung konnte ein Szenarienmodell entwickelt werden um die Ziele differenziert nach Wachstum und Rendite zu quantifizieren und mit entsprechenden Investitionsvolumina zu hinterlegen. Anschließend wurde ein Abgleich zu den Business Plänen der Länder mit der erarbeiteten länderspezifischen Strategie in den Ländern hergestellt, in welchen Handlungsschwerpunkte und dadurch die Plausibilisierung der Investitionsbedarfe bei den Ländergesellschaften definiert wurden.

Ergebnisse

Im Rahmen des Projektes wurde bei einer Projektlaufzeit von 6 Monaten ein durchschnittliches Wachstumspotenzial und ein Renditepotenzial über die ganze Gruppe identifiziert. Die Ergebnisse bedeuten für das Unternehmen eine nachhaltige Wertsteigerung bei Erreichung der gesetzten strategischen Ziele, welche durch die kontinuierliche Umsetzung und regelmäßige Anpassung der Businesspläne gewährleistet werden kann. Zudem konnten die Investoren für ein Unternehmen mit Zukunft überzeugt werden.