

# Unternehmens- und Vertriebsstrategie

## Ausgangssituation

Das Unternehmen ist ein führender deutscher Hersteller von Komponenten der Baubranche. Dieser Markt zeichnet sich durch seine starke Fragmentierung und einer relativ hohen Kundenmacht aus. In den vergangenen Jahren ist dieser Markt durch den Import aus Niedriglohnländern aus Osteuropa unter einen erhöhten Druck geraten. Der derzeitige Wettbewerbsdruck ist dadurch gekennzeichnet, dass viele Unternehmen der Branche ihre Produktion trotz sinkender Preise weiter steigern. In Zusammenarbeit mit dem Unternehmen wurde eine Unternehmensstrategie entwickelt, die die nachhaltige Sicherung des Geschäftsfeldes und des Fertigungsstandortes Deutschland ermöglicht. Die neue strategische Ausrichtung des Unternehmens beinhaltet eine stärkere internationale Ausrichtung und eine Verdopplung des Umsatzes durch die intensivere Vermarktung und durch die Ausweitung des Portfolios in ausgewählten Wachstumsregionen.

## Vorgehensweise

Ausgehend von einer Markt- und Umfeldanalyse wurde ein Simulationswerkzeug zur Ableitung von möglichen Handlungsfeldern und Spielräumen des Unternehmens entwickelt. Die Analyse zielte darauf ab, Lieferanten-, Konkurrenz-, Kundeneinflüsse auf das Unternehmen und den Investitionsbedarf zu simulieren und eine Handlungsempfehlung auf Basis einer Chancen-Risiko-Bewertung durchzuführen. Bei einer ersten Betrachtung der Marktsituation wurden für das Unternehmen Best und Worst Case Szenarien entwickelt. Mit Hilfe der Szenarien wurden Vertriebs- und Qualitätsoffensiven in einzelnen Märkten erarbeitet. Die Vertriebsoffensiven ließen sich auf drei Teiloffensiven untergliedern, die Markt-, die Zubehör- und die Objektgeschäftsoffensive.

Die Marktoffensive wurde durch eine Markt- und Wettbewerbsanalyse auf Länderbasis erarbeitet. Mit Hilfe einer SWOT-Analyse wurde eine Handlungsempfehlung bezüglich Investitions- und Marketingtätigkeiten innerhalb der Zielländer getroffen. Zur Umsetzung der verstärkten Internationalisierung dient die erarbeitete Wasserfallstrategie, bei der die Risiken für das Unternehmen überschaubar gehalten wurden und die Chancen überwogen.

Die Objektgeschäftsoffensive wurde mit Hilfe von Potenzialanalysen strukturiert. Ein detaillierter Businessplan mit Ausarbeitung der Zielkundengruppe und des nötigen Produktportfolios stellte den Investitionsbedarf und die Erlöse gegenüber.

Erhebliche Potenziale konnten bei der Betrachtung der Zubehöroffensive erreicht werden. Das Unternehmen erzielt einen hohen Deckungsbeitrag bei der Vermarktung dieser Handelsware. Innerhalb des stark technisch getriebenen Unternehmens wurde das Zubehör bisher als Nischenprodukt behandelt. Eine klare Vermarktungsstrategie ließ sich nicht erkennen. Mit Hilfe von Sensitivitätsanalysen konnten die Marktchancen für das Zubehör neu bewertet und die strategische Ausrichtung geändert werden. Durch die Reorganisation des Produktmanagements und die Einführung einer ergebnisabhängigen Bezahlung konnte der Vertrieb auf gewinnbringende Produkte geschärft werden. Zusätzlich wurde das Zubehörgeschäft durch eine neue Produkt- und Markenstrategie gestärkt.

Das Unternehmen wies bereits vor dem Projekt einen sehr hohen Qualitätsstandard auf. Probleme zeigten sich vor allem bei der Vermarktung des qualitativen Vorsprungs gegenüber der Konkurrenz. Eine Stärkung der Organisation im Bereich Marketing, Vertrieb und Produktmanagement ermöglichte es dem Unternehmen, seine neue Vertriebsstrategie umzusetzen und durch die explizite Qualitätsoffensive die vorhandene Quality Excellence an den Kunden zu tragen.

## Ergebnisse

Auf Basis des Simulationswerkzeugs konnten mehrere strategische Entscheidungen vorbewertet werden. Es wird ein neuer Produktmix angestrebt und auf diese Länderoffensive ausgerichtet. Das Unternehmen plant über einen weiteren Ausbau der Produktionskapazitäten bei seinen Kernprodukten. Parallel wird die Einstellung der Produktion von nicht gewinnbringenden Produkten beschließen. Die neue Länderoffensive führte zu einer stärkeren internationalen Ausrichtung des Unternehmens und zum Aufbau von Außendienstmitarbeitern unter Berücksichtigung einer länderspezifischen Marktstrategie. Das Bündel der Maßnahmen führte zu einer signifikanten Ergebnisverbesserung.