

Durchsetzung neue Marktstrategie, B-to-B Handelsunternehmen

"Wir werden nie die Ersten sein. Deshalb müssen wir die Besten und Schnellsten werden."

Blauer Brief aus dem Markt

Das jährliche GfK-Händlerpanel bestätigt, was viele nach einem durchwachsenen Geschäftsjahr ahnten: Es gibt Unzufriedenheiten mit dem Kundenservice, der verkäuferischen Qualität und der Logistik. Die Folge: Markteinbrüche in wichtigen Segmenten des Geschäfts, besonders mittelgroße Händler wandern zu anderen Distributoren ab. Nicht genug damit: Auch Hersteller geraten unter Margendruck und suchen jetzt den "direkten Kontakt mit den Großkunden". Für einen reinen Dienstleister, der bisher sein Geld mit Kundentreue, Logistik und knappen Margen verdiente, lebensbedrohliche Entwicklungen.

Das Geschäftsmodell steht zur Disposition

Alle Führungskräfte aus Einkauf und Category Management, Verkauf und Services gehen in Klausur. Ziel: die Entwicklungen des Marktes zusammenzutragen und aus verschiedenen Puzzlesteinchen, die jeder Einzelne aus seinem professionellen Geschäftsblick und Kontaktnetz hat, ein Bild zusammzusetzen. Die Datensteinchen: Ergebnisse der Kundenbefragung, Auftragsstatus, Kundenentwicklungen, Produkttops und -flops, Servicequoten, Konkurrenzverhalten, Konsumentrends. Ein Kostenanpassungsprogramm verschafft die nötige Zeit für die neue Mobilität.

Verschiedene Geschäfte bekommen unterschiedliche Ordnungen

In 3 weiteren Klausuren werden alle Geschäfte auf Zukunftsfähigkeit abgeklöpft. Die Neuausrichtung nimmt Gestalt an: Unter den Konkurrenten werden Kooperationspartner gesucht, Logistikleistungen in ein Joint Venture gegossen. Das Sortiment wird verkleinert, Pareto hat zukünftig auch im Lager Recht. Abnahmemengen und Stückzahlen, Einkaufskonditionen und Lieferantenstrategien werden in ein Category Management umgesetzt. Der Vertrieb stellt sich spiegelbildlich zu den 5 typisierten Händlergruppen auf. Talente werden identifiziert, fehlende Qualifikationen werden aufgebaut. "Kundennähe" versteht man zukünftig mental und geografisch. Ein Businessplan (mit klaren Ausweisen für Investitionen in Innovationen) und Maßnahmenpläne für die Rückkehr zum profitablen Stammgeschäft geben den Rahmen vor: Die Mitarbeiter erarbeiten in moderierten Arbeitsgruppen Details und Schritte des Strategiewechsels und übernehmen Mitverantwortung für Erfolg und Misserfolg. Das wird der Schlüssel für Tempo und Nachhaltigkeit der Veränderung.

Projektorganisation: 4 Strategieklausuren mit Vorstand und Management sind die Keimzelle für den einjährigen Prozess der Neuausrichtung des Unternehmens. Gearbeitet wird in einer Steuerungsgruppe und 4 parallelen Umsetzungsteams.

Kontakt zu unserem Projektleiter: saar@saarundscher.de