

Wie bringen Konsumgüterhersteller ihre Ware am besten in die Ladenregale? Von der Bestellannahme über die Warenlieferung bis hin zum Merchandising: Stets gilt es, sich zwischen Outsourcing und Eigenleistung zu entscheiden. Die richtige Marktzugangsstrategie führt zu einer deutlichen Ergebnisverbesserung – unter anderem dank kräftiger Mehrumsätze.

Marktzugang: Strategische Planung bringt mehr Umsatz

Von
Udo Kopka,
Bastian Körber und
Nils Michaelis

Manchmal ist der Beitrag der Warendistribution zum Unternehmenserfolg besonders augenfällig. So hat sich der legendäre *Coca-Cola*-Truck inzwischen zum Publikumsrenner und Marketing-selbstläufer entwickelt: als Tourmobil auf den Marktplätzen, als Spielzeugmodell unterm Weihnachtsbaum und mit eigenem Song in den Hitparaden. Aus einem profanen Logistikvehikel wurde ein moderner Markenmythos. Der Alltag sieht freilich anders aus.

Heute bringt kaum noch ein Markenartikler seine Waren direkt in die Filialen. Vielmehr läuft die Belieferung zumeist über Distributoren und Zentralläger des Handels. Und die Warendistribution selbst ist für die Hersteller nur ein Bestandteil der Marktbearbeitung, wozu außerdem Kunden- und Auftragsmanagement, Rechnungslegung sowie Merchandising gehören. Diese marktbezogenen Aufgaben – die zusammengefasst auch als *Route-to-Market* bezeichnet werden – rücken zunehmend in den Fokus der Unternehmen. Und zwar aus gutem Grund:

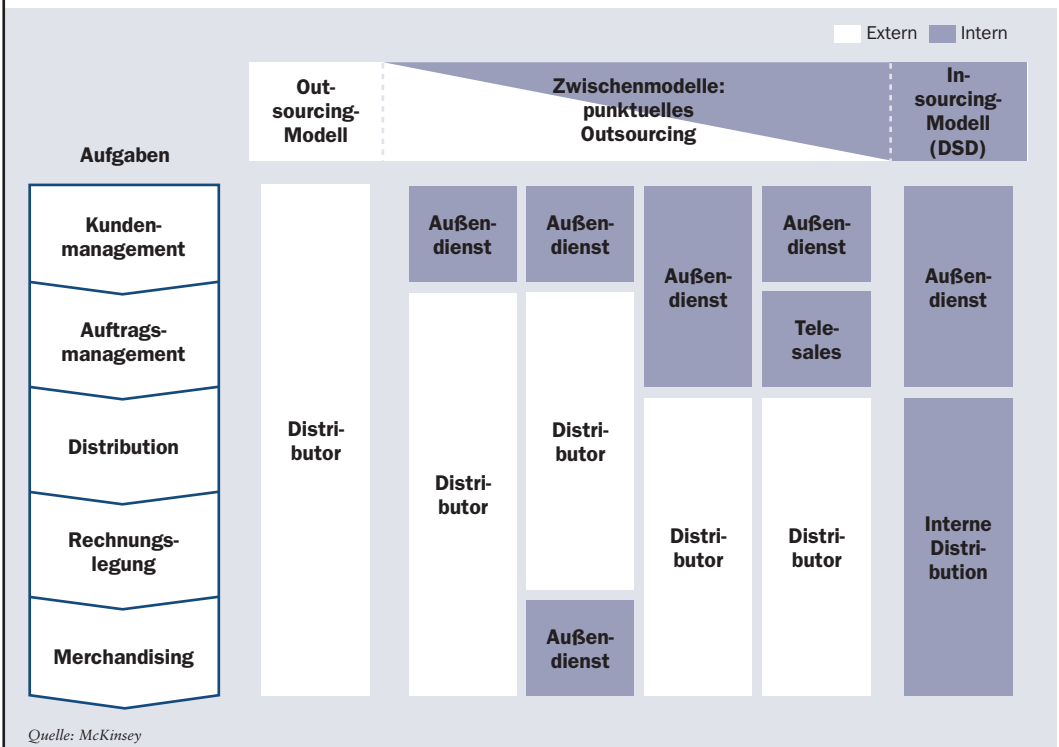
- ▶ Weil die klassischen Marketingmaßnahmen stark an Wirkung verlieren, ist die direkte Ansprache des Konsumenten am Point of Sale wichtiger denn je.
- ▶ Immer mehr Vertriebskanäle und die Flut stetig schneller wechselnder Produkte und Produktvarianten überfordern zusehends Filialleiter wie Kunden.

Hier sind die Anbieter gleich doppelt gefordert: Zunächst müssen sie die logistische Aufgabe meistern, all diese Artikel punktgenau und mit immer höherer Frequenz in die Läden zu liefern. Ebenso wichtig sind aber auch die Information und die Begeisterung der Einzelhändler – damit diese letztlich ihre Kunden überzeugen. Um diese Anforderungen zu bewältigen, benötigen Konsumgüterunternehmen eine langfristig angelegte Strategie. Wer die Potenziale einer erfolgreichen Marktbearbeitung voll ausschöpfen will, muss die Route-to-Market von einer rein operativen, kostenorientierten Aufgabe zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor weiterentwickeln.

Optionen kennen, Chancen nutzen

Eine solche Marktzugangsstrategie muss bei den Ansprüchen und Bedürfnissen der Konsumenten ansetzen. Es gilt, die Prozessschritte von der Filiale zurück bis zum Werk zu verfolgen, um sie einzeln zu analysieren und zu optimieren. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, welche Funktionen der Hersteller selbst übernehmen und welche er an Dienstleister vergeben soll. Hierzu sind viele abgestufte Antworten – und mithin strategische Modelle – denkbar. Der besseren Anschaulichkeit wegen lassen sich alle Optionen in drei Kategorien einteilen und entlang einer Achse darstellen (*Grafik 1*):

1 Make or buy: Strategien des Marktzugangs



► An einem Ende dieser Achse steht das Extremmodell des vollständigen Outsourcings. Dabei überträgt das Unternehmen sämtliche Aufgaben an einen oder mehrere Distributoren. Diese Strategie eignet sich vor allem in zwei Situationen: beim Markteintritt in neue Vertriebsregionen oder -kanäle, in denen ein spezialisierter Dienstleister oft über mehr Erfahrung und Wissen verfügt als der Hersteller, und bei Massenware, für deren Distribution kein spezielles Know-how oder besondere Informationen notwendig sind.

► Der Gegenpol zu diesem Modell ist die so genannte Direct Store Delivery (DSD), bei der das Unternehmen die gesamte Marktbearbeitung selbst leistet. Hier besucht ein Außendienstmitarbeiter den Händler regelmäßig, berät ihn bei Produktauswahl oder Inventur und nimmt Bestellungen persönlich entgegen. Größte Vorteile sind die intensive Beziehung und der direkte Kontakt zum Kunden, woraus häufig neue Erkenntnisse zu Konsumentenwünschen im Hinblick auf Produktmerkmale und -neuerungen resultieren.

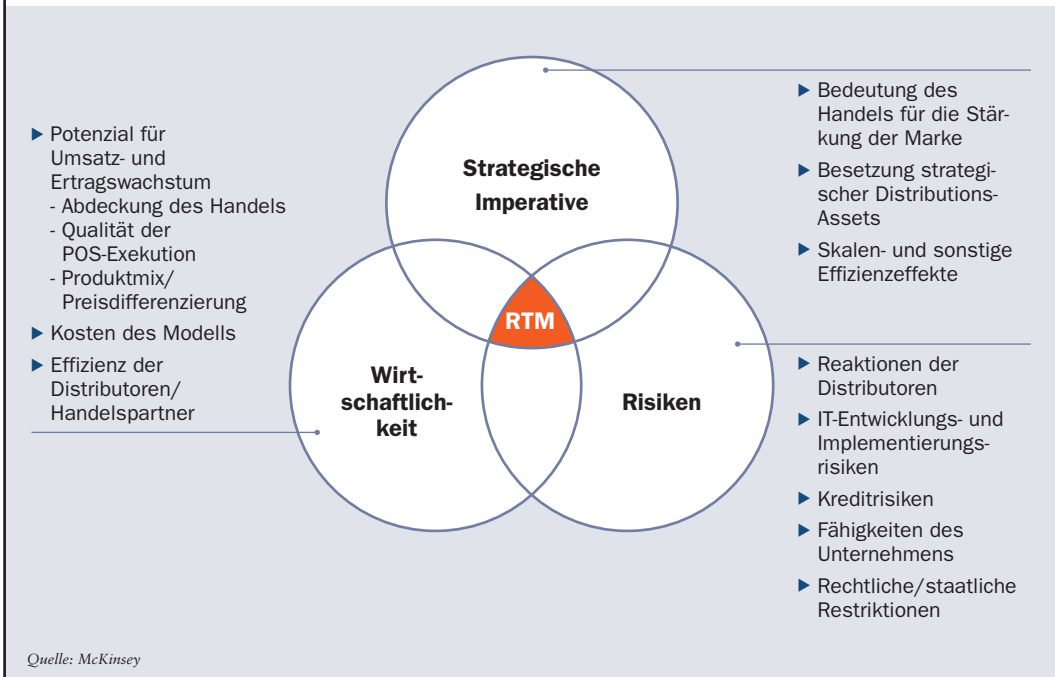
► Zwischen beiden Extremmodellen gibt es zahlreiche, teils sehr individuelle Abstufungen. So kann der Hersteller einzelne Aufgaben etwa an einen Großhändler oder Spediteur delegieren – oder einen Distributor exklusiv für eine Produktkategorie beauftragen. Die richtige Balance zwischen Out- und Insourcing hängt letztlich von den unternehmens- und länderspezifischen Rahmenbedingungen, von Produktportfolio und Höhe der Marktanteile ab. Das Vorgehen ist entsprechend regional differenziert: Zum Beispiel schlägt in Ländern, in denen das Unternehmen einen hohen Marktanteil erreicht, das Pendel eher in Richtung DSD aus, während bei geringem Marktanteil ein stärkeres Outsourcing favorisiert wird. Die Evaluierung der Möglichkeiten erfolgt im Dreieck aus strategischen Vorgaben, Wirtschaftlichkeit und Risiken (*Grafik 2, rechts*).

Die richtige Balance zwischen In- und Outsourcing hängt ab von den unternehmens- und länderspezifischen Rahmenbedingungen, vom Produktportfolio und von der Höhe der Marktanteile.

Eine kluge Strategie für den Marktzugang kann zum zentralen Erfolgsfaktor für mehr Einflussmöglichkeiten am Point of Sale, aber auch für die Expansion des Geschäfts werden. Sie beschleunigt die Einführung neuer Produkte, erhöht Effizienz und Effektivität von In-Store-Maßnahmen und verbessert den Informationsfluss zwischen Hersteller und Händler.

Vor allem das DSD-Modell bietet regelmäßig Anlässe zum Austausch über mögliche Sortimentsergänzungen, Bestandslücken und Bestellungen ebenso wie über besondere Produktvorteile oder Behandlungshinweise (etwa bei Frischeartikeln). Das persönliche Gespräch

2 | **Route-to-Market-Modelle sollten im Hinblick auf drei zentrale Fragestellungen bewertet werden**



ermöglicht zugleich einen besseren Einblick in Konsumentenverhalten und -präferenzen, die ihrerseits Anstöße zu Innovationen geben können. Last but not least stärkt der direkte Kontakt zweifellos auch die Bindung zum Händler.

Herausragende Bedeutung hat all dies für Hersteller, die auf Grund zunehmender Werberestriktionen und anderer regulatorischer Beschränkungen kaum noch direkten Zugang zum Konsumenten haben. Anbieter von Tabakwaren und alkoholischen Getränken beispielsweise brauchen den Einzelhandel mehr denn je, weil dieser Informationen über Produkte und Innovationen direkt an den Verbraucher weitergeben kann. Auch Hersteller, die nicht von Restriktionen betroffen sind, können sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, indem sie ihre Fähigkeit zur effektiven Kundenansprache am Point of Sale frühzeitig aufbauen.

Strategie entwickeln, Erfolgsfaktoren beachten

Gründe genug also für die Ausarbeitung einer kohärenten Marktzugangsstrategie – oder deren Weiterentwicklung. Bleibt die Frage: Wie gehen Markenartikler dabei am besten vor? Was gilt es zu beachten? Entsprechend den wichtigsten inhaltlichen Aufgaben, sollte eine solche Strategie in vier Arbeitsschritten entstehen:

1. *Handlungsbedarf ermitteln:* Zunächst stellt sich die Frage, wo genau die Schwächen der bisherigen Strategie liegen. Hierzu wird das aktuelle Vorgehen analysiert, anhand von Schlüsselfaktoren evaluiert und mit den tatsächlichen Bedürfnissen abgeglichen. Dabei sollte das Unternehmen auch die Strategien seiner nationalen und internationalen Wettbewerber berücksichtigen. Auf Basis dieser Analyse der Situation gilt es dann, strategische Szenarien zu entwickeln und auf ihre Tauglichkeit hin zu überprüfen.

2. *Wirtschaftlichkeit berechnen:* Im zweiten Schritt wird für alle plausiblen Szenarien eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchgeführt. Hier geht es darum, sämtliche potenziellen Verbesserungen zu quantifizieren – von der optimierten Artikelverfügbarkeit und -platzierung über schnellere Produkteinführungen bis hin zu geringeren Servicekosten. Die Ergebnisse werden daraufhin den (höheren oder niedrigeren) laufenden und Einmalkosten des jeweiligen Szenarios gegenübergestellt.

3. *Risiken abschätzen:* Auf die Wirtschaftlichkeitsberechnung aufbauend, geht es dann darum, für jedes Szenario mögliche Risiken zu identifizieren. Drei Risikoquellen sind dabei zu unterscheiden:

► Die Reaktionen von Wettbewerbern und bisherigen Distributoren, die aufgrund des Strategiewechsels beträchtliche Einbußen erleiden können.

3 Fünf Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung von Route-to-Market-Umstellungen

1

Sicherstellung **Einsatz und Mitwirkung des Topmanagements** über einen längeren Zeitraum hinweg



2

Frühzeitige **Identifikation der benötigten neuen Fähigkeiten** und Sicherstellung ausreichender Zeit und Ressourcen zur Entwicklung



3

Gewährleistung **ausreichender Zeit** zur Diskussion der zukünftigen Rollen mit den **Geschäftspartnern**



4

Auswahl eines »**Action Learning**«-Ansatzes beim Training, der den Mitarbeitern das »Lernen beim Üben« ermöglicht



5

Absicherung nachhaltigen Wandels durch einen holistischen Fokus auf die **Neugestaltung der organisatorischen Treiber**




Quelle: McKinsey

- ▶ Mangelnde Akzeptanz des Einzelhandels für das neue Vorgehen, etwa angesichts höherer Preise oder reduzierter Services.
- ▶ Die Implementierung der neuen Strategie selbst, die erhebliche interne Veränderungen erfordert (etwa bei Infrastruktur und IT-Systemen).

Dieser dritte Schritt endet mit der Ermittlung des besten Szenarios für das Unternehmen.

4. Voraussetzungen schaffen: Schließlich kommt es darauf an, die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse kritisch dahingehend zu überprüfen, ob sie für die Umsetzung der neuen Marktzugangsstrategie ausreichen. Wenn nicht, sollten Defizite durch Trainings und Coachings, aber auch durch gezielte Einstellung von Spezialisten behoben werden – und zwar vor Einführung der neuen Strategie.

Für den Erfolg des Strategiewechsels ist eine Reihe von Faktoren entscheidend (*Grafik 3*). Hierzu zählen vor allem die engagierte Unterstützung des Topmanagements, die Einbindung wichtiger Funktionen (wie IT) sowie Transparenz und Kommunikation des Projekts in der gesamten Organisation. Denn erfolgreiches Veränderungsmanagement fußt auf dem Bewusstsein, dass die neue Marktzugangsstrategie eine tiefgreifende Veränderung – und große Chance – für das Gesamtunternehmen darstellt. Zudem benötigt dieser Veränderungsprozess genügend Zeit, gerade für die Abstimmung mit Partnern und Kunden.

Wie sehr sich Verbesserungen beim Marktzugang auszahlen, belegen zahlreiche Praxisbeispiele sowohl in Deutschland als auch im Ausland. Besonders interessant ist, dass sich eine strategische Neuausrichtung – je nach Produktkategorie und -portfolio – in doppelter Hinsicht positiv auswirken kann: Mit verbesserter Marktbearbeitung und Kontrolle des Point of Sale erreichen Markenartikler einerseits Umsatzsteigerungen von bis zu acht Prozent – andererseits lassen sich aber auch die Kosten um bis zu 30 Prozent senken. Unterm Strich trägt eine optimierte, nach Produkten, Marktanteilen und länderspezifischen Gegebenheiten differenzierte Zugangsstrategie fast immer zu signifikanten Ertragsverbesserungen bei. 

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Bitte E-Mail an: nils_michaelis@mckinsey.com

Kernaussagen

- 1. Während die Effektivität klassischer Marketingmaßnahmen stetig sinkt und die Sortimente immer breiter werden, gewinnt der Marktzugang als strategischer Erfolgsfaktor an Bedeutung.**
- 2. Eine kluge Strategie für den Marktzugang unterstützt die Geschäftsexpansion, beschleunigt Produkteinführungen sowie POS-Maßnahmen und stärkt die Kundenbeziehung.**
- 3. Bei der Entwicklung oder Neuausrichtung einer solchen Strategie ist es vor allem wichtig, deren Wirtschaftlichkeit und Risiken gegeneinander abzuwägen.**