

## Vertriebs- und Distributionsstrategie für einen Konsumgüterhersteller in Afrika

von Maria Conzelmann

### Ausgangssituation

Ihr Kunde – Happy Drinks – ist ein internationaler Hersteller von alkoholfreien Getränken (insbesondere Soft Drinks und Wasser). Happy Drinks ist unter anderem Marktführer in einigen südafrikanischen Ländern, hat aber in den letzten Jahren den Fokus der Geschäftsoptimierung primär auf die großen westlichen Märkte gelegt. Nun stellt sich das Unternehmen der Herausforderung, in den stark wachsenden Regionen Afrikas die Vertriebs- und Distributionsstrategie auf Effizienz und Effektivität zu trimmen.

Happy Drinks engagiert Sie und Ihr Team, für den Pilotmarkt WanaBots (ca. so groß wie die Schweiz) eine auf das Unternehmen und die dortige Konsumenten-, Wettbewerbs- und Marktsituation zugeschnittene Vertriebs- und Distributionslösung zu entwickeln. In einer kurzen Analysephase konnten Sie folgende Ausgangssituation feststellen:

- Happy Drinks ist in WanaBots Marktführer mit 70 Prozent Marktanteil. Der Wettbewerb verschärft sich, da große internationale Player in den Markt eintreten und kleinere regionale Wettbewerber mit Preiseinstiegsprodukten schnell wachsen.
- Das Land lässt sich in drei unterschiedliche Regionen einteilen: Die Hauptstadt Wana-Town (40 Prozent der Einwohner, höchste Bevölkerungsdichte), die Zentralregion (mittlere Bevölkerungsdichte, 35 Prozent der Einwohner) sowie die Äußerer Regionen (geringste Bevölkerungsdichte).
- Die Infrastruktur ist in der Hauptstadt gut. In der Zentralregion gibt es nur einige Teerstraßen und die ländlichen Gebiete sind oft nur auf ungeteerten Straßen zu erreichen. Die Fabrik von Happy Drinks liegt in der Hauptstadt.
- Der höchste Pro-Kopf-Konsum von alkoholfreien Getränken liegt in der Hauptstadt vor.

### Aufgabenstellung

Happy Drinks beliefert derzeit mit eigenen LKWs landesweit sämtliche Supermärkte, Restaurants und Pubs sowie Nachbarschaftsläden. Eine nationale Truppe von Außendienstmitarbeitern besucht die einzelnen Verkaufsstellen (Point of Sales, POS), um die Bestellungen anzunehmen. Diese Lösung verursacht insbesondere in den ländlichen Regionen hohe Kosten, die gegenüber dem dortigen geringen Umsatzpotenzial nicht haltbar sind.

Ihre Aufgabe ist es nun, im ersten Schritt (realistische) strategische Optionen für den Verkauf und die Distribution zu erarbeiten, um diese im zweiten Schritt anhand quantitativer Kriterien zu bewerten. Dabei kommt es nicht auf eine exakte Kalkulation an, sondern vielmehr auf die Identifikation der relevanten Treiber auf Kosten- und Umsatzseite.

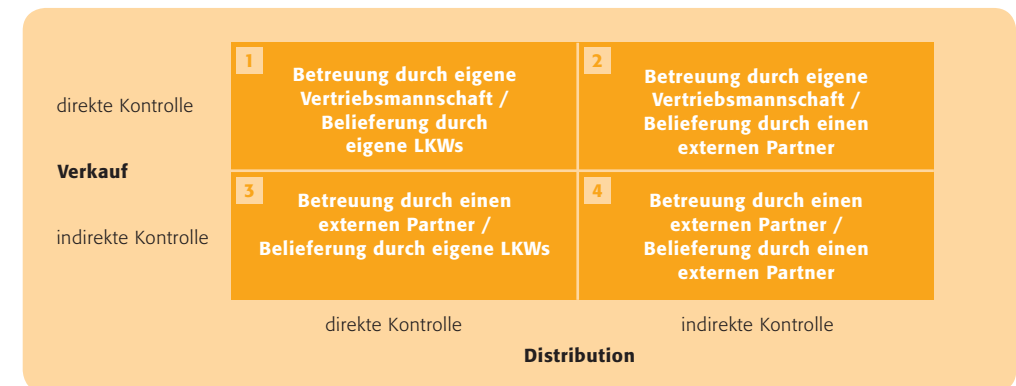
## Möglicher Lösungsweg

Zunächst geht es darum, die Aufgabenstellung vollkommen zu verstehen. Für diesen Case ist es sinnvoll, folgende Fragen zu klären (Antworten in kursiv):

- Welche Verkaufs- bzw. Vertriebsaufgaben fallen genau an? *Im Vertrieb: Auftragsannahme durch den Außendienstmitarbeiter (Verkauf), aktivierende Maßnahmen (Aktivierung) durch den Außendienstmitarbeiter (wie z. B. Regalpflege, Umsetzung von Werbung am POS) und administrative Tätigkeiten (Administration)*
- Welche Möglichkeiten zur physischen Distribution existieren überhaupt in WanaBots? Gibt es hier Großhändler, Logistikdienstleister, oder aber kleine Händler, die Produkte distribuieren können? *Ja. Großhändler und Logistikdienstleister arbeiten in der Hauptstadt und in den größeren Städten der Zentralregion und distribuieren Produkte zu den relevanten POS. In den ländlichen Gebieten gibt es kleinere, fliegende Händler (Mini-Händler), die die dortigen POS mit Produkten beliefern.*
- Besteht aus Sicht von Happy Drinks ein Unterschied in der Belieferung durch Logistikdienstleister oder Großhändler? *Ja, denn Logistikdienstleister liefern die Getränke nur am POS ab, während Großhändler eine enge Beziehung zum POS pflegen und auch Bestellungen etc. annehmen könnten.*

### 1. Definition relevanter strategischer Optionen

Happy Drinks hat verschiedene Möglichkeiten, seine Verkaufsaktivitäten und Distribution aufzusetzen. Zur Strukturierung dieser Möglichkeiten bietet sich eine simple Matrix an:



Strategische Optionen (Strukturierungsansatz)

Es existieren für Happy Drinks vier theoretische Optionen für den Vertrieb und die Distribution. Der Verkauf gilt als primärer Umsatzhebel und als Kernaufgabe im Vertrieb. Happy Drinks kann entweder die direkte oder indirekte Kontrolle über sowohl den Verkauf als auch die Distribution haben. Es ist wichtig, hier die Möglichkeiten der externen Kooperationen im Rahmen einer indirekten Kontrolle noch weiter zu differenzieren – nach Logistikdienstleistern, Großhändlern und Mini-Händlern.

Überlegen Sie bei der Lösung immer, welche theoretischen Optionen wirklich Sinn ergeben und versuchen Sie, so früh wie möglich, einen ersten „Reality Check“ durchzuführen. Hier kann man zusätzlich die Informationen zur Bevölkerungsdichte und Infrastruktur der Regionen betrachten, um relativ schnell eine Priorisierung der Optionen durchzuführen.

#### **Priorisierte Optionen in der Hauptstadt**

- Option 1: direkte Kontrolle über Verkauf und Distribution (Argumentation: Aufgrund der Nähe zum Werk sowie der hohen Bevölkerungsdichte und somit des Absatzvolumens scheint eine eigene Belieferung und der Verkauf durch eine eigene Vertriebsmannschaft die höchste Kontrolle über das größte Umsatzvolumen zu geben.)
- Option 2: direkte Kontrolle über Verkauf (d.h. eigene Vertriebsmannschaft) und indirekte Distribution via Logistikdienstleister oder Großhändler (Argumentation: Nähe zum Kunden und Verkauf sind die Schlüsselkompetenzen und wesentliche Umsatztreiber; Auslagerung der Distribution bringt potenziell eine Kostenersparnis und kann zu einer Reduktion der eigenen Flotte führen. Dies hängt jedoch stark von den Konditionen des Logistikdienstleisters ab.)

#### **Priorisierte Optionen in der Zentralregion**

- Option 1: direkte Kontrolle über Verkauf und Distribution (Argumentation siehe oben; Hypothese: In den großen Städten der Zentralregion lassen sich ähnliche Strukturen finden wie in der Hauptstadt.)
- Option 2: direkte Kontrolle über Verkauf und indirekte Distribution via Logistikdienstleister oder Großhändler (Argumentation siehe oben; Hypothese: in den großen Städten der Zentralregion lassen sich ähnliche Strukturen finden wie in der Hauptstadt; Logistikdienstleister und/oder Großhändler existieren und sind kooperationsfreudig.)
- Option 4: indirekte Kontrolle über den Verkauf und indirekte Distribution via Großhändler und Mini-Händler (Argumentation: Nutzung von vorhandenen Strukturen aufgrund des geringen Absatzvolumens und der schlechten Infrastruktur in den ländlichen Gebieten)

#### **Priorisierte Optionen in den äußeren Regionen**

- Option 4: indirekte Kontrolle über den Verkauf und indirekte Distribution via Mini-Händler (Argumentation: Nutzung von vorhandenen Strukturen aufgrund des geringen Absatzvolumens und der schlechten Infrastruktur in den ländlichen Gebieten)

#### **Zwischenergebnis**

Unter Einbeziehung von Bevölkerungsstruktur und weiteren relevanten Faktoren wie Infrastruktur, Absatzvolumen etc. sind insbesondere die Optionen 1, 2, und 4 (mit unterschiedlichen Ausprägungen) für Happy Drinks interessant. Zusätzlich könnten Sie weitere Dimensionen aufzählen, die die Bestimmung der Vertriebs- und Distributionsstrategie beeinflussen, wie z. B. die Größe und das Absatzpotenzial einzelner POS (hier können Sie nach großen POS, wie z. B. Supermärkten, und kleinen POS, wie z. B. Nachbarschaftsläden, unterscheiden). Diskutieren Sie dieses Zwischenergebnis mit dem Interviewer und fragen Sie aktiv nach dem Feedback des Interviewers, um sicherzustellen, dass Sie auf dem richtigen Weg sind.

## **2. Quantitative Bewertung**

In der Aufgabenstellung ist nach der Identifikation von Kriterien zur quantitativen Evaluation der Optionen gefragt. Überlegen Sie sich wieder ein Bewertungsraster und gehen sie schematisch vor. Zur Bewertung der unterschiedlichen Optionen identifizieren Sie zunächst die Treiber, die den Profit bestimmen. Hierzu bietet sich eine einfache Struktur einer Gewinn- und Verlustrechnung an.

#### **Relevante Treiber auf der Umsatzseite**

- Distribution: heutige Distribution (Wie viele der POS erreiche ich heute?) vs. potenzielle zukünftige Distribution (Wie viele der POS erreiche ich durch die neue Distributionsstrategie morgen?). Diese kann sowohl geographische als auch kanalspezifische (d. h. für Supermärkte, Restaurants, Pubs und Nachbarschaftsläden) Auswirkungen haben.
- Rotation: Wie viel verkaufe ich in den POS heute vs. morgen? (d. h. Absatz pro Woche, pro Monat etc.).

#### **Relevante Treiber auf der Kostenseite**

- Konditionensystem („Trade Terms“): Konditionen und Rabatte für Logistikdienstleister, Groß- und Mini-Händler
- Verkauf (Kosten für die Außendienstmitarbeiter – Überlegen Sie sich die treibenden Faktoren für den Personal- und Sachkostenaufwand des Außendienstes. Bauen Sie eine einfache und logische Denkstruktur auf, die Ihnen hilft, diese Kosten zu definieren):
  - Personal: Abdeckung des Outlet-Universums, d. h. des Universums aller POS im Land (Distribution: Welche POS werden durch den Außendienst besucht?), Anzahl Besuche am Tag (Wie viele POS kann ein Außendienstmitarbeiter an einem Tag durchschnittlich besuchen?), durchschnittliche Verweildauer am POS (Wie lange dauert ein Besuch durchschnittlich?), durchschnittliche Reisedauer von POS zu POS (Wie lange dauert es bis ein Außendienstmitarbeiter von einem POS zum anderen POS gereist ist?), durchschnittlicher, zeitlicher Anteil für Administrationsaufgaben (Wie viel Zeit wird im Schnitt für administrative Tätigkeiten im Büro verwendet?);
  - Sachkosten: Reisekosten (z. B. Firmenwagen), Administrationskosten
- Distribution:
  - primäre Distribution, also von der Fabrik ins Zwischenlager (Wer führt diese durch? Werden große Supermärkte direkt beliefert? Wenn Happy Drinks diese Distribution durchführt, welche Kosten im Sinne von Flotte, Personal etc. entstehen?);
  - Zwischenlager bzw. Lagerkosten (Nutzung des eigenen Zwischenlagers oder Nutzung des Zwischenlagers des Logistikdienstleisters, Großhändlers?);
  - sekundäre Distribution (vom Zwischenlager zum POS)

Neben der „reinen“ Aufzählung und Erläuterung der Umsatz- und Kostentreiber ist es empfehlenswert, in der Diskussion immer wieder auf die Ausgangssituation und die spezifische Lage von Happy Drinks zurückkommen. Zudem müsste die quantitative Bewertung letztlich auch noch mit qualitativen Faktoren (Risiko, strategischer Fit) abgeglichen werden, was den Rahmen hier allerdings sprengen würde.