Eine gute Vertriebsstrategie ist »mehr als Glückssache«

Nur wenige Branchen und Unternehmen können auf eine Historie zurückschauen, die mehr als 300 Jahre umfasst. Eine dieser Institutionen ist die Landeslotterie in Sachsen. Ihre Ursprünge reichen bis ins Jahr 1713, als August der Starke den Grundstein für das heutige Lotteriespiel in der Region legte. Seine zentrale Motivation bildete zu dieser Zeit primär die Aufbesserung der ständig knappen Staatskasse. Das hat sich heute ebenso geändert wie der Vertrieb von Lotterieleistungen. Ein Grund für Sachsenlotto, gemeinsam mit der ScMI AG über eine zukunftsrobuste Vertriebsstrategie nachzudenken.



Die Verbreitung des Lotteriespiels als innovatives Angebot gestaltete sich Anfang des 18. Jahrhunderts äußerst mühselig, mussten Postkutschen und reitende Boten doch den Transport der Einnahmen und Spielscheine sowie die Verkündung der Ziehungsergebnisse übernehmen. Technologien, Vertriebsformen und Aufgaben der Lotterien haben sich seither gewandelt. Diese sind zu einem nahezu selbstverständlichen Teil unseres Alltags geworden. Im Zentrum des medialen Interesses rückt die Branche dabei primär immer dann, wenn hohe Jackpots die Sensationslust der Öffentlichkeit wecken. Die Betrachtung der Branchenentwicklung führt dagegen in der allgemeinen Wirtschaftsberichterstattung eher ein Schattendasein.

Dabei setzten die Glücksspielunternehmen des Deutschen Lotto- und Toto-Blocks (DLTB) im Jahr 2023 zusammen insgesamt rund 8,2 Milliarden Euro in Deutschland um und leisten umfangreiche Beiträge zum Gemeinwohl durch die Förderung von Sport, Kunst und Kultur, sozialen Projekten und Umweltschutz. Gleichzeitig bewegt sich das Lottogeschäft in einem dynamischen Umfeld einer innovativen und wachsenden Glückspielbranche. So treten Internet-Casinos und Sportwetten teils legal, teils illegal zunehmend in Konkurrenz zu staatlichen Lotterien.

Vor dem Hintergrund der vielfältigen Veränderungen im Glücksspielmarkt und der zahlreichen neuen Marktakteure sind auch die staatlichen Lottogesellschaften gefordert, ihre Strategien anzupassen und zukunftsorientiert auszurichten. Ein zentraler Punkt ist hier die Frage der Vertriebsgestaltung. Dieser kommt aus zwei Perspektiven eine große Bedeutung zu. So sind Produktinnovationen im Lottospiel selbstverständlich möglich. Diese werden jedoch durch den gesetzlichen Rahmen und gemeinschaftliche Angebote des DLTB begrenzt. Die Vertriebsoptimierung gewinnt so relativ an Gewicht.

Gleichzeitig zeigen sich gerade im Vertrieb, ähnlich wie im Einzelhandel, massive Veränderungen durch gesellschaftliche, technologische und ökonomische Entwicklungen. Die bestehenden terrestrischen Strukturen der Annahmestellen werden immer stärker durch neue Kanäle herausgefordert. So führen veränderte Einzelhandelsstandorte und eine massive Filialisierung durch Handelsketten zur Notwendigkeit, die heutigen stationären Strukturen durch neue Partnerschaften oder die Etablierung eigener Vertriebsstandorte zu erweitern oder zu ersetzen.

Gleichzeitig entstehen durch das Internet in Verbindung mit virtuellen Welten völlig neue Möglichkeiten zur Erreichung insbesondere junger Kundengruppen und die Entwicklung innovativer Spielformen.

Aber auch zur Begegnung eines wachsenden Personalmangels könnten automatisierte Vertriebssysteme an gut frequentierten Standorten im Handel oder der Gastronomie wertvolle Beiträge leisten.

Als Antwort auf die wachsende Umfelddynamik startete die Sächsische Lotto GmbH ein Projekt zur Entwicklung einer szenario-basierten Vertriebsstrategie. Bereits im Vorfeld dieses Vorhabens wurden zahlreiche interne Diskussionen und Analysen zu diesem Thema geführt. Jedoch war es nicht gelungen, die vielfältigen Ideen und Sichtweisen so zu verdichten, dass ein klarer Konsens für eine gemeinsame Zukunftsstrategie gefunden werden konnte. Vielmehr versperrte die kontroverse Betrachtung von Detailfragen die Sicht auf eine sinnvolle Gesamtlösung.

Zentrales Ziel des Projektes war daher die Systematisierung aller Denkrichtungen in einer Landkarte, welche alternative und logisch konsistente Vertriebsstrategien aufzeigt und voneinander abgrenzt. Aufbauend auf dieser Landkarte sollte die neue Vertriebsstrategie im Kreis der Geschäftsführung ausgewählt und konkrete Handlungsfelder zu deren Umsetzung abgeleitet werden.

Die Erarbeitung der Szenarien erfolgte in einem heterogenen Team, das alle Funktionen des Unternehmens repräsentierte. So konnten wertvolle Ideen und Impulse aus verschiedensten Perspektiven für den Prozess gewonnen werden. Basierend auf der Diskussion von 44 strategischen Kernfragen und deren Gestaltungsmöglichkeiten ergab sich eine Landkarte von acht Alternativstrategien. Aus der Vogelperspektive konnten dieses Varianten anhand von drei übergeordneten Kernfragen charakterisiert werden.

- **Innovationsbereitschaft:** Hier stellt sich die Frage, wie stark die Form der Kundenkommunikation und die technologische Basis des Vertriebes verändert werden sollten. Im Kern ist hier zwischen der Sicherung und Optimierung bestehender Strukturen sowie der Transforma-

In seiner heutigen Form ist Sachsenlotto im Oktober 1990 aus den Lotto-Bezirksverwaltungen Chemnitz, Dresden und Leipzig entstanden. Seitdem sorgt das Unternehmen als staatlich beauftragte Lotto-Gesellschaft für ein verantwortungsvolles Angebot an Lotterien in Sachsen. Die Sächsische Lotto-GmbH beschäftigt ca. 120 Mitarbeiter in der Lotto-Zentrale und seinen drei Außenstellen (»Bezirksdirektionen«).

tion durch neue Marketingansätze und Technologien abzuwägen. Diese sind in der Regel eng mit einer Ausweitung der Gewinnung und Nutzung individueller Kundendaten verbunden und schaffen so neue Möglichkeiten der Kundenbindung.

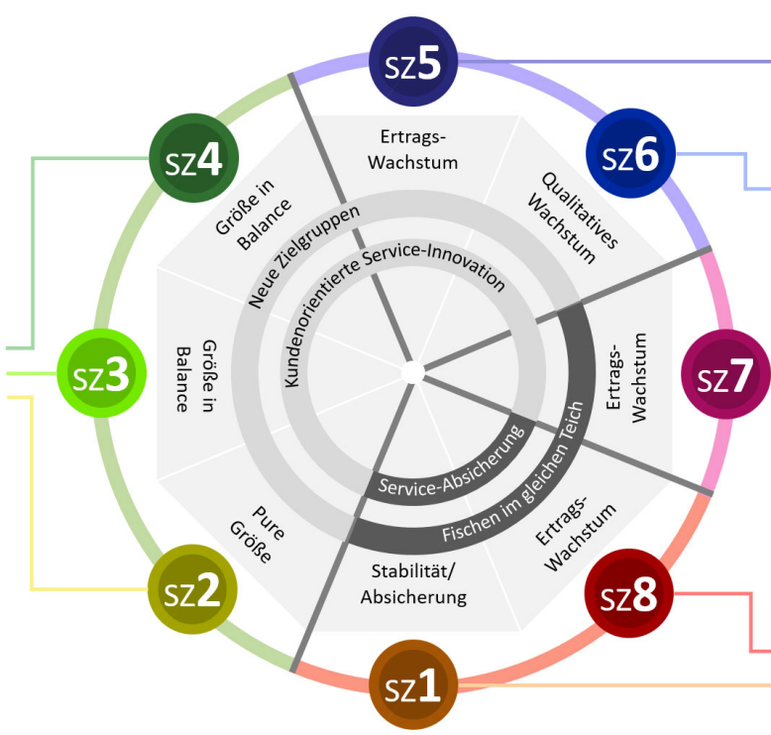
- **Zielgruppenerweiterung:** Hier stellt sich die Frage nach den grundsätzlichen Wachstumsambitionen und den vertrieblich adressierten Zielgruppen. Im Kern ist zwischen einer Strategie der Durchdringung bestehender Kundengruppen und der Gewinnung neuer Abnehmer zu entscheiden. Eine Frage, die eng an die Vielfalt und relative Gewichtung der zukünftigen Vertriebskanäle geknüpft ist. So erscheint die Erschließung insbesondere jüngerer Zielgruppen nur möglich, wenn vielfältigere und innovative Vertriebskanäle erschlossen werden.
- **Angebotsdiversifikation:** Hier stellt sich die Frage nach der Integration neuer Produkte (Spielangebote und Sortimentserweiterungen) in das Produktportfolio. Im Kern ist zwischen einer vielfältigen Differenzierung von Spielformen und Preisstaffeln sowie einer Fokussierung auf das klassische Lottogeschäft zu entscheiden. Eine Frage, die eng an die Bedeutung des Umsatzwachstums im Verhältnis zum Ertragswachstum der Gesellschaft geknüpft ist. Während die Vertriebsoptimierung bestehender Produkte eine kurzfristige Ertragsmaximierung ermöglicht, schafft die Produktdiversifikation mehr Umsatz bei jedoch gleichzeitig steigenden Aufwendungen der Markteinführung.

Die Erstellung der Landkarte (vgl. Bild unten) mit acht klar unterscheidbaren Vertriebsstrategien stellte einen ersten wesentlichen Meilenstein dar. Sie ist jedoch nur ein Werkzeug. Der wirkliche Nutzen dieser Betrachtung erschließt sich erst durch die Entscheidung für eine Zukunftsstrategie und deren Umsetzung in konkrete Handlungen.

Zur Entscheidungsfindung wurde im ersten Schritt eine Bewertung der Szenarien durch das Team vorgenommen. Dabei standen drei Perspektiven im Vordergrund:

- **Wie stark ähneln die Strategien unserer Ist-Situation?** Diese Frage schaffte zunächst Klarheit über den gemeinsamen Startpunkt des Veränderungsprozesses. Bestehende Unterschiede in der Wahrnehmung des Heute wurden so identifiziert und diskutiert.
- **Wie erstrebenswert erscheinen uns die Strategien?** Diese Frage legte die persönlichen Präferenzen der Beteiligten offen. Hier wurde schnell deutlich, dass die Zukunftsvisionen innerhalb des Teams stark divergierten. Die klare Zuordnung zu einzelnen Szenarien schaffte jedoch das entscheidende Fundament für die spätere Konsensfindung.
- **Wie hoch ist der Aufwand zur Umsetzung der Strategie?** Da Entscheidungen immer die Abwägung eines Kosten-Nutzen-Kalküls erfordern, wurden abschließend die Umsetzungsaufwände der Strategien abgeschätzt. Mögliche Herausforderungen und Hürden wurden so sichtbar.

Die Bewertungen innerhalb der einzelnen Perspektiven wurde jeweils auf

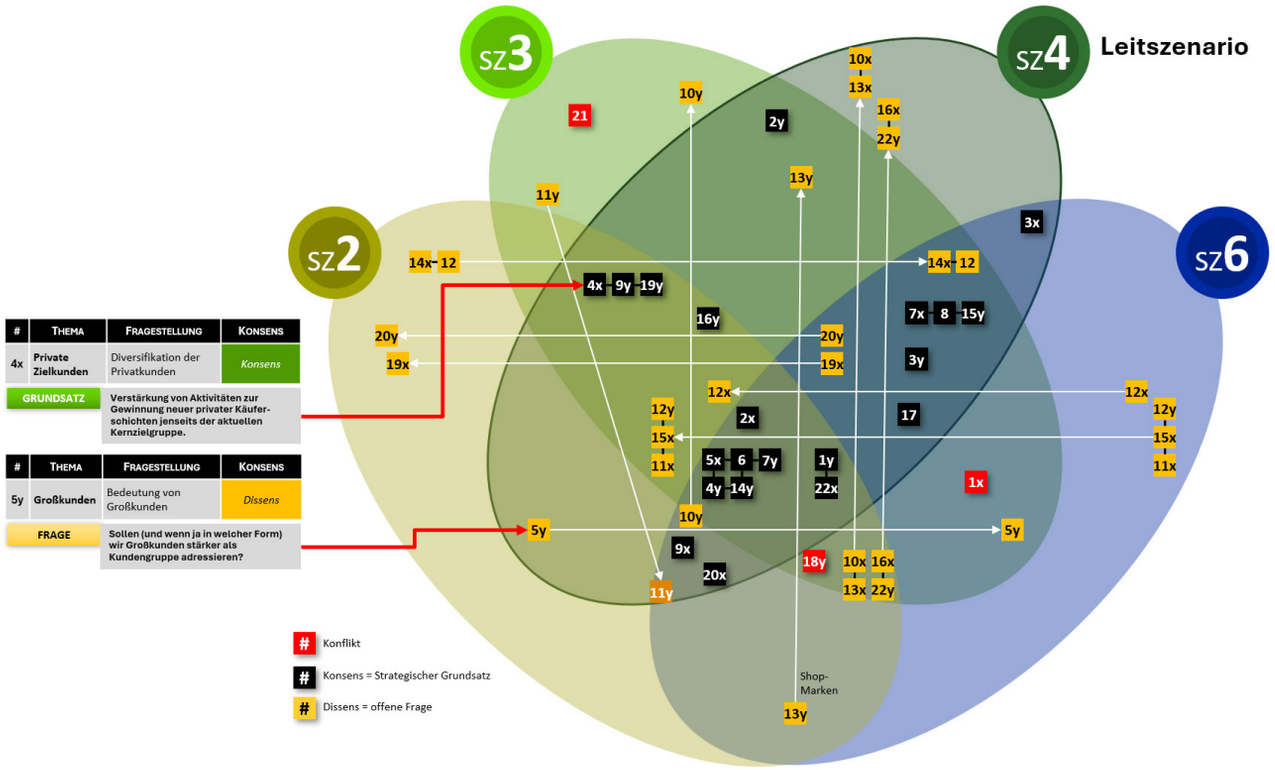


Markterweiterung durch qualitative Vertriebsinnovation
Erschließung neuer Zielgruppen bei Fokussierung auf innovative Services und Kundenzufriedenheit im Vertrieb

Innovative Marktdurchdringung
Steigerung des Ertrages in bestehenden Märkten durch Vertriebsinnovation

Konservative Absicherung
Stabilisierung von Umsatz und Ertrag in bestehenden Märkten bei geringer Investition in innovative Servicekompetenz

Größe durch Diversifikation und Vertriebsinnovation
Kompetenz und Service-basierte Gewinnung neuer Zielgruppen mit starker Fokussierung auf ein Größenwachstum mit neuen Produkten



der Grundlage der 44 strategischen Richtungsentscheidungen vorgenommen, welche die Grundlage der Szenario-Beschreibungen sind. Hinsichtlich jeder dieser Entscheidungen konnte zwischen zwei Gestaltungsalternativen gewählt werden.

Im Mittelpunkt der Entscheidungsfindung stand die Betrachtung der aus Sicht der Teilnehmer erstrebenswerten Strategie. Diese machte für den Strategieprozess zwei Aspekte augenscheinlich:

- **Konsens und Dissens**: Aus der Bewertung wird deutlich, bei welchen der 44 strategischen Fragen Einigkeit über das angestrebte Ziel besteht und an welchen Punkten eine weitergehende Konsensfindung notwendig ist. Die Themen konnten so in strategische Grundsätze (Konsens) und offene Fragen (Dissens) gruppiert werden.
- **Logische Konsistenz:** Reines Wunschdenken kann nicht die Basis einer Strategie bilden. Es ist zu prüfen, ob die gewünschte Strategie logisch konsistent und schlüssig ist. Hier liegt ein zentraler Mehrwert der Szenarien. So zeigt eine Zuordnung der Bausteine der Wunschstrategie zu den Szenarien klar, welche Entscheidungen Teil einer konsistenten Strategie sind und welche Wünsche widersprüchlich sind und damit Teile alternativer Strategien darstellen.

Durch die Darstellung der Wunschstrategie und der darin enthaltenen Konsens- und Dissensthemen in einem Venn-Diagramm entstand eine wertvolle Diskussionsgrundlage für den weiteren Strategieprozess. In diesem Diagramm wurden alle 44 Zukunftsfragen in Bezug zu den relevanten Szenarien gesetzt und diesen zugeordnet. Konsensthemen wurden als schwarze Bausteine dargestellt. Offene Fragen wurden mit ihren zwei Gestaltungsalternativen und einer entsprechenden Verbindungslinie in orange dargestellt.

Das entstehende Bild ermöglichte eine stringente und zielgerichtete Diskussion der offenen Fragen. Diese bestanden zum einen in der Betrachtung strategischer Konflikte, die immer dann vorliegen, wenn bestehende strategische Grundsätze nicht ausschließlich einem Szenario zugeordnet wurden. Zum anderen mussten die offenen Entscheidungen abschließend gefällt werden.

Hier half die Darstellung zu verstehen, welche Grundsätze zum bisherigen Strategiekern logisch konform sind und bei welchen Entscheidungen mit logischen Brüchen innerhalb der Strategie zu rechnen ist.



Nähere Informationen:

Jens-Peter Kuhle
+49 (0)5251 871888 73
kuhle@scmi.de

© Scenario Management International AG, Zukunftsmeile 2, 33102 Paderborn, E-Mail: info@scmi.de
Quelle: Jahresbericht 2023, https://www.scmi.de/images/downloads/dateien/scmi-jahresbericht-2023.pdf, Bild: Adobe Stock.