

Neues Geschäftsmodell – und jetzt?

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Das Verändern des Geschäftsmodells ist nichts Mystisches – häufig passiert es, ohne so benannt zu werden.
- o Ein verändertes Geschäftsmodell ohne die zugehörigen Anpassungen in Prozessen/Organisation führt zu Wachstum auf Treibsand.
- o Eine strukturierte Prozesse-Landschaft hilft dabei, Prozessanpassungen gezielt vorzunehmen statt sich in Details zu verzetteln.



Viele unserer Wachstumsprojekte sind verknüpft mit Anpassungen am Geschäftsmodell. Drei Änderungen begegnen uns häufig im gehobenen Mittelstand: 1) Vom Handelsgeschäft zum Endkundengeschäft (Überspringen einer Handelsstufe). So hat beispielsweise ein Sonnenschutzhersteller nach der Strategiewerkarbeit mit uns damit begonnen, zusätzlich zum Fachhandel auch Endkunden direkt anzusprechen – nicht gegen, sondern Hand in Hand mit dem Fachhandel. 2) Einem technischen Händler im Kreise unserer Klienten ist es gelungen, sich vom Produktverkäufer zum kontinuierlichen Dienstleister zu entwickeln. Dies hat neue, hochprofitable Erlösquellen aufgemacht und Kundenbeziehungen gefestigt. 3) Von anonymer Lagerfertigung zur individuellen Auftragsfertigung. Beispiel: Unter unseren Klienten hat ein Zulieferer für den Anlagenbau neben der Produktion von Standardartikeln begonnen, kundenindividuell zu konstruieren und zu fertigen. Dies hat das Objektgeschäft als zusätzlichen Markt eröffnet. Wenn auch Sie über eine derartige Stoßrichtung nachdenken, dann empfiehlt es sich, die folgenden Aspekte zu berücksichtigen – sie sind (in unterschiedlichen Gewichtungen) nahezu immer relevant:

- o **Vertriebsprozesse:** Wenn sich Zielgruppe und/oder Leistungsangebot ändern, sind neue Vorgehensweisen gefragt, um neue Aufträge zu gewinnen. Je nach Erfahrung im neuen Setting lohnt es sich, anfangs einen groben Vertriebsprozess zu definieren und dann basierend auf den neuen Erkenntnissen zu konkretisieren, sodass die Organisation kontinuierlich lernt.

- o **Vertriebsorganisation:** Meist ist die Änderung des Geschäftsmodells eine Ergänzung des Bestehenden und keine Abkehr davon – vor dem Hintergrund ist es wichtig, das Zusammenspiel zwischen Alt und Neu zu klären. Soll jeder im Vertrieb beides vermarkten oder gibt es getrennte Verantwortlichkeiten? Sind ggf. sogar gänzlich neue Rollen erforderlich? Inwiefern fördern oder konterkarieren die Zielsetzungen im Vertrieb die Umsetzung des neuen Geschäftsmodells (z. B. behindern an realisiertem Umsatz/DB orientierte Provisionsmodelle den Aufbau der neuen Geschäftsfelder)?
- o **Schnittstelle zwischen Vertrieb und Betrieb:** Klären Sie, was der Vertrieb allein entscheiden soll und in welchen Punkten Rücksprache mit wem gehalten werden soll. Und wenn aus vormaligen wenigen Geschäftskunden eine Vielzahl an Endkunden wird, ist insbesondere die Frage wichtig, was die Prioritäten im Betrieb beeinflusst.
- o **Support/Service:** Auch wenn Support/Service nicht integraler Bestandteil eines neuen Geschäftsmodells sein soll (z. B. Vermarktung von Servicedienstleistungen), lohnt es sich, die Anforderungen und Erwartungen zu prüfen – denn hier besteht eine weitere Schnittstelle zum Markt und damit die Möglichkeit, Kunden zu begeistern oder zu enttäuschen.

Die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells ermöglicht neues Wachstum. Stellen Sie sicher, dass das prozessuale und organisatorische Fundament geschaffen wird, damit dieses Wachstum von Dauer ist.