Presseschau



HINTERGRUND & WISSEN / Geschäftsmodelle

Konsequenter Königsweg

Unternehmen befreien sich aus kritischen Lagen, indem sie mit Methoden und Instrumenten geradlinig den Weg in die erfolgreiche Zukunft beschreiten.



Geradewegs aufs Ziel steuern Unternehmensführer auch mit ihrem Geschäftsmodell, das aus grundlegend geprüften Bausteinen besteht, die den den Weg zum Erfolg pflastern.

Kosten, die nicht mehr erlöst werden. Strukturen und Prozesse, die nicht funktionieren. Produkte, die im Lager liegen bleiben. Kunden, die nicht mehr erreicht werden. Und aktuell: Ein neuer Höhepunkt im Wettrennen um Konzentration und Konditionen im Handel. Die Lage der deutschen Möbelindustrie, sie ist schonungslos im Herbst 2017. Die Branche ist seit Jahren gebeutelt durch Unternehmensinsolvenzen und -schließungen.

Den Weg aus dieser Misere findet nur die Unternehmensführung mit einem wettbewerbsfähigen Kostenniveau. Gut funktionierende Prozessketten entlang der gesamten Supply-Chain sind heute ein Argument, mit dem sich Anbieter differenzieren. Und selbstverständlich gehören Produkte, die Verbraucher begeistern, zur Kür. Wobei ohne Präsenz auf relevanten Marktplätzen nichts geht.

Zu den größten Herausforderungen für Unternehmer und Manager in der Möbelbranche zählen in dieser prekären Situation:

- Die Ausgangslage und den Ist-Stand ohne Einschränkung aufbereiten;
- Die notwendigen Maßnahmen daraus ableiten, strukturieren und priorisieren;
- Die richtigen Mitstreiter identifizieren;
- Das Alltagsgeschäft sicherstellen;
- ▶ Den Startschuss spätestens nach drei Wochen auslösen.

Denn dann muss es losgehen, um allen Herausforderungen zu trotzen und um Wettbewerbern auch künftig eine Nasenlänge voraus zu sein. Die Welt der Business Model Generation bietet dafür in Werkzeug, das mit Hilfe von neun Komponenten die schnelle Visualisierung von Geschäftsmodellen auch in Krisensituationen erlaubt. Und zwar ohne dabei wichtige Komponenten außen vor zu lassen. Diese umfassen Kundensegmente, -kanäle und -beziehungen, Kostenstrukturen und Einnahmequellen, Wertangebote und Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partner. Das gegenwärtige Geschäftsmodell steht immer am Anfang.

Presseschau



HINTERGRUND & WISSEN / Geschäftsmodelle

Es muss immer wieder daraufhin überprüft werden, ob es einzigartig genug ist, um auch übermorgen noch erfolgreich dabei sein zu können. Wenn die Kunden täglich aufs Neue diese Einzigartigkeit belohnen, stimmt das Geschäftsmodell noch; sonst nicht. Diese selbstkritische Reflektion steht am Anfang, wenn Effektivität und Effizienz des täglichen Tuns hinterfragt und neue Wachstumspfade entdecken werden sollen. Dabei durchdringen die Fragen die neun Felder:

Wertangebote: Welchen Nutzen stiftet das eigene Geschäftsmodell den Kunden? Besitzt es jene Unique Selling Proposition (USP) als entscheidenden Unterschied zu anderen Anbietern? Wie stellt sich das Paket an Produkten und/oder Dienstleistungen derzeit dar? Trifft das Angebot noch die Bedürfnisse? Ist das Wertangebot ein entscheidendes Argument der Kunden beim Kauf?

Kundensegmente: Wie ist der Markt strukturiert? Welche Kunden(gruppen) erreichen Sie heute? Wer sind die wichtigsten Kunden? Für wen schaffen Sie Ihre Wertangebote? Welche Alternativen haben Ihre Kunden? Bedienen Sie den Massenmarkt oder agieren Sie in einer besonderen Nische?

Kanäle: Wie werden Kunden erreicht? Welche Vertriebswege gibt, welcher bedient sich das Unternehmen tatsächlich? Wie gut ist die Kosteneffizienz und Prozessexzellenz? Ist das Handeln in den Kanalphasen wirksam nach Kriterien wie Aufmerksamkeit, Beurteilung, Kaufabschlüsse, Vermittlung? Wird hier auch Kundenzufriedenheit produziert?

Kundenbeziehungen: Trifft das Unternehmen mit seiner Art den Wunsch potentieller Käufer? Passt sie auch zu den übrigen Elementen des Geschäftsmodells? Wie kostenintensiv ist die Beziehungspflege?

Einnahmequellen: Wofür zahlen die Kunden wirklich? Was bekommt das Unternehmen dabei nicht bezahlt? Zahlen Kunden einmal oder gibt es wiederkehrende Zahlungen? Wie sehen die Preis- und Konditionensysteme aus? Werden gewünschte Handlungen der Kunden belohnt?

Schlüsselressourcen: Welche Ressourcen werden benötigen, um das Nutzenversprechen einlösen zu können? Stehen diese Ressourcen zur Verfügung? Was wird benötigt, um Kundensegmente, -beziehungen und -kanäle optimal zu bedienen? (Schlüsselressourcen können übrigens physischer, menschlicher, finanzieller oder intellektueller Natur sein und dienen dem Ziel, notwendige Einnahmen zu erreichen).

Schlüsselaktivitäten: Was muss das Unternehmen unternehmen, damit das Geschäftsmodell erfolgreich funktioniert?

Wie werden Wertangebote geschaffen? Wie in Kundenbeziehungen und in Kanälen gehandelt? Welche Aktivitäten sind vom Unternehmen gefordert? Welche davon sind selber auszuführen, wofür ist sinnvollerweise auf Partner zu setzen?

Schlüsselpartnerschaften: Welche Lieferanten, Abnehmer und Partner treiben das Geschäftsmodell tatsächlich voran? Wer sind Schlüsselpartner? Welche Ressourcen und Aktivitäten schöpft das Unternehmen aus den Netzwerken zu Schlüsselpartnern? In welchen Erscheinungsformen – von Kooperationen über strategische Allianzen bis zu Joint Ventures – und in welcher Motivation – Optimierung oder Risikominimierung – bestehen Schlüsselpartnerschaften?

Kostenstruktur: Wie viele verschiedene Kostenstrukturen wirken aufs Ergebnis des Unternehmens? Welche Ressourcen und Aktivitäten sind am teuersten? Ist das Geschäftsmodell eher kosten- oder eher wertgetrieben?

Neun Bausteine pflastern Erfolgsweg

Wenn alle diese Fragen ehrlich beantwortet wurden, das Unternehmen anhand der neun grundlegenden Bausteine ausreichend beschrieben ist, dann ist das heutige Geschäftsmodell im zweiten Schritt mit den herausfordernden Kräften zu konfrontieren. Welche Kräfte werden in den nächsten Jahren auf das Unternehmen einwirken? Dabei sind Branche, Markt, Gesellschaft und Trends zu beachten.

Im dritten Schritt sind die bisherigen Ergebnisse zu spiegeln mit Blick auf folgende vier Perspektiven: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken. Herauszuarbeiten ist, wie das Unternehmen insbesondere mit den Stärken der Organisation die künftigen Chancen nutzenstiftend einsetzt. Sinnvollerweise setzt man sich dabei wieder mit jedem der neun Bausteine auseinander. Kurzum: Es gilt, Kostenauswirkungen und Wertschöpfung gleichzeitig wirksam zu bewegen.

Am Ende steht der Königsweg, der nicht nur in der Möbelbranche in die Zukunft leitet. Das beschriebene Instrumentarium führt durch einen Prozess, der Möglichkeiten dort aufzeigt, wo andere sich von Problemen erdrücken lassen. Den Weg allerdings müssen Unternehmen dann auch konsequent gehen. Letztlich handelt Strategie schließlich von der Zukunftswirkung heutiger Entscheidungen. Übrigens auch von denjenigen, die Unternehmer nicht treffen.



Volkmar Halbe ist derzeit Geschäftsführer der Germania Werk Krome GmbH & Co. KG, Hersteller von Mitnahmemöbeln. Er führt Unternehmen als Interim Manager oder steht ihnen beratend zur Seite.

return 04/17 69