

HIER LESEN SIE ...

- was der Vertrieb im Geschäftsmodellmanagement beachten sollte,
- welche Kernkriterien ein gutes Geschäftsmodellmanagement auszeichnen.

Foto: ©Matthias Krüttgen/Fotolia.com

Stellschrauben für den Vertriebserfolg

Eva-Susanne Krah

Das richtige Geschäftsmodell ist entscheidend, damit der Vertrieb Erfolg hat und ein Unternehmen langfristig in seinem Markt bestehen kann. Strategisches Geschäftsmodellmanagement liefert „Stellschrauben“, um Marktsignale rechtzeitig positiv zu nutzen.

Ob Produktentwicklung, Management, Planung von Vertriebspotenzialen oder die marktgerechte Gestaltung und Steuerung der Kunden-Anbieter-Beziehung – ein zunehmend dynamisches Marktumfeld erfordert es häufig, das eigene Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen. Dabei müssen alle Kategorien des Geschäftsmodellmanagements durchleuchtet und Prozesse am Markt entsprechend den unterschiedlichen Abteilungen auf eine neue Strategie in Hinblick auf die Kunden und die Marktsituation ausgerichtet werden. Eine zentrale Schnittstelle im Geschäftsmodellmanagement ist der Vertrieb und die dahinter stehende Vertriebssteuerung, denn sie muss das geplante Markt- und Vertriebskonzept operativ umsetzen. Typische Auslöser für die Justierung eines Geschäftsmodells sind Branchenkonjunkturen oder kurzfristige Marktkonsolidierungen. Sie bewirken, dass für das Unternehmen und seinen verlängerten Arm am Markt die Sicherung der Liquidität und Kostensenkungen im Vordergrund stehen werden. Wenn sich beispielsweise Wertschöpfungsbereiche einer Branche im global vernetzten System neu aufstellen müssen, besteht für Unternehmen und dessen Zulieferer sowie den BtoB-Vertrieb die Notwendigkeit, strategische Standort- und Portfolioentscheidungen sowie Geschäftsprozesse neu zu ordnen bzw. zu priorisieren. Dies hat meist Konsequenzen für den Vertrieb. Zum Beispiel werden in der Folge

- Vertriebsteams neu gebildet oder Vertriebsmannschaften verändert eingesetzt,
- Kundengebiete neu strukturiert und
- Vertriebskanäle neu zugeordnet oder integriert.

Was ist ein Geschäftsmodell?

Mit Begriffsdefinitionen und Praxisansätzen des Geschäftsmodellmanagements beschäftigt sich ein Whitepaper des Beratungshauses Wieselhuber & Partner GmbH: Einerseits gebe es keine eindeutige Definition des Begriffs „Geschäftsmodell in der Unternehmensführung“, andererseits zeige beispielsweise eine Untersuchung des IBM Institute for Business Value aus dem Jahr 2009, dass sich sieben von zehn befragten Unternehmen mit weitreichenden Innovationen ihres „Geschäftsmodells“ beschäftigen und 98 Prozent es zumindest in Teilen verändern. In der Praxis zeige sich, dass die Begriffe „Geschäftsmodell“, Strategie, teilweise aber auch „Taktik“ oder „Vertriebskonzept“ synonym verwendet werden. Von zentraler Bedeutung sei jedoch, wie sie ineinander wirken, wo Abgrenzungen sind und wie man sie im Prozess der strategischen und operativen Unternehmensführung verbindet. Wichtig sind in jedem Fall zentrale Bausteine des Geschäftsmodellmanagements wie dessen

- Zukunftsfähigkeit und strategische Ausrichtung,
- die Robustheit, also die Widerstandsfähigkeit gegen schwankende Konjunkturzyklen und Märkte,

- Wettbewerbsattacken sowie
- schleichende Erosionsprozesse.

Strategische Fragen klären

Im Kern sollte das Geschäftsmodell nach Ansicht von Wieselhuber & Partner immer in zwei Richtungen zielen: die Strategie am „front end“, also dem marktseitigen Leistungsangebot (des Vertriebs), und dem „back end“, also der internen Leistungserstellung. Beides sollte möglichst optimal aufeinander abgestimmt sein. Leistungsangebot am front end bedeutet die Gestaltung des „Nutzenversprechens“ (Value Proposition), mit dem das Unternehmen antritt, um ein spezifisches Kundenbedürfnis schneller, besser, kostengünstiger und anders als seine Mitbewerber zu erfüllen. Motto: Der konkrete Nutzen, den der Kunde aus Produkten und Leistungen ziehen kann, muss tatsächlich oder zumindest „gefühl“ höher als bei der Konkurrenz sein. Diesen Mehrwert zu erzeugen, ist Kernaufgabe eines strategisch gesteuerten Innovationsprozesses im Unternehmen, stellt Wieselhuber & Partner fest. Dazu müssten eigene Kernkompetenzen und konkreter Kundennutzen „aktiv ausgebaut und gezielt abgesichert“ werden. Die Leistungserstellung am back end bedeutet dagegen, die Wertschöpfungsarchitektur und die notwendigen Ressourcen im Unternehmen (Technologie, Kapital, Personal ...) so effektiv wie möglich abzustimmen.

In der Praxis stehen im Vertrieb diese Fragen im Fokus: Wie schaffe ich echten Mehrwert für den Kunden im Vergleich zu den einzelnen Wettbewerbern? Was verkaufe ich (wie) an wen? Wie erbringe ich diese Leistung, so dass ein über dem Branchendurchschnitt liegender Gewinn erzielt wird? Aber auch Produkt-/Markt-Kombinationen, Attraktivität der einzelnen Märkte, Positionierung und Organisation im Wettbewerb stehen im Mittelpunkt. Je früher nach diesen Kriterien Warnsignale, die vom Markt ausgehen, überprüft werden, desto schneller können die richtigen Stellschrauben verändert werden, damit das Unternehmen marktstark bleibt. ◀◀

Eva-Susanne Krah, freie Fachjournalistin und Cross-Media-Beraterin in Kronberg/Ts.

WHITEPAPER

Geschäftsmodellmanagement

Mehr Informationen zum Geschäftsmodellmanagement bietet das Whitepaper von Wieselhuber & Partner. Mehr unter www.wieselhuber.de

BEST PRACTICE

Automobilbranche

Ein Best-Practice-Beispiel zum Management von Geschäftsmodellen und Informationen zu einem Geschäftsmodellansatz nach W & P finden Sie auf www.salesbusiness.de

GESCHÄFTSMODELLE

Wichtige Treiber für Anpassungen

- Produkte und Leistungen werden immer ähnlicher und austauschbarer,
- erzielbaren Margen im (Vertrieb) erodieren immer weiter,
- Lebenszyklen von Produkten werden zunehmend kürzer,
- die Halbwertszeit von Wissensvorsprüngen nimmt deutlich ab,
- der Wettbewerb wird globaler, feinschichtiger und komplexer.

Quelle: Management von Geschäftsmodellen, Wieselhuber & Partner GmbH