



# Das Geschäftsmodell unter der Lupe

Foto: ©Henrik Jonsson/Stockphoto.com

**Manfred Sieg**

Da die traditionellen Kostensenkungspotenziale in den meisten Fällen ziemlich ausgeschöpft sind, liegt die größte Hebelwirkung hinsichtlich des Unternehmenserfolgs auf der Absatz- bzw. Vertriebsseite. Dabei muss es nicht in erster Linie um quantitatives Wachstum gehen.

## HIER LESEN SIE ...

- weshalb Sie ihre Vertriebsstrategie und Ihr Geschäftsmodell von Zeit zu Zeit auf den Prüfstand stellen sollten,
- wie Sie mit kontinuierlichem qualitativem und quantitativem Wachstum die Unternehmenszukunft sichern können.

**A**lle (!) im Unternehmen müssen verstehen, dass es nur von dem lebt, was es tatsächlich verkauft. Denn alles, was vorher im Unternehmen geschieht, verursacht zunächst Kosten. Verkauf ist also nicht nur eine Sache der Verkäufer, sondern des gesamten Unternehmens.

Ich habe noch kein Unternehmen kennen gelernt, das keine Aufträge an Mitbewerber verloren hat. Auf die Frage „Gegen welche drei Mitbewerber verlieren Sie aus jeweils welchen drei Gründen Aufträge?“ wird am häufigsten der Preis als Grund genannt. Mit weitem Abstand folgen dann andere Gründe, wie Größe und Marktpräsenz, Sortiment, Vertrieb oder Kundenbeziehungen.

Erfahrungsgemäß ist der Preis selten der wichtigste Grund und in der Regel nie der einzige. Er ist neben den physikalischen Daten zum Produkt und dem Verkäuferverhalten der einzige Wert, den der Kunde vor der Kaufentscheidung vergleichen kann. Nicht bewerten kann der Kunde die damit verbundene Gesamtleistung. Denn dazu ist ja erst die Ausführung notwendig.

### Als „Nutzenvertrieb“ positionieren

Sie sollten sich für die Anforderungen interessieren, die die Kunden Ihres Kunden an ihn stellen! Welchen Herausforderungen muss Ihr Kunde in seiner

Branche gerecht werden? Und wie können Sie ihm dabei helfen, seinen Erfolg oder seine Lebensqualität zu verbessern? Denn: Wenn wir wollen, dass andere Menschen an uns interessiert sind, müssen wir erst zeigen, dass wir an ihnen interessiert sind.

Und es ist leichter eine gute Sache teuer zu verkaufen, als eine schlechte billig. Wie möchten Sie von Ihren Kunden wahrgenommen werden: als billiger, preiswerter oder wertvoller Partner? Welche Werte verbinden Sie persönlich mit diesen Begriffen? Vielleicht billig = taugt nichts? Denn im Volksmund heißt es: Wer billig kauft, kauft zweimal.

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor ist der vom Unternehmen realisierte Kundennutzen. Der Kundennutzen ist die einzig relevante Existenzberechtigung des Unternehmens. Wer keinen Nutzen liefert, verkauft Rabatte! Aber es ist noch schlimmer: Unternehmen, die den Kunden keinen Nutzen bringen, braucht der Markt nicht. Je größer der Kunden- und Partnernutzen und integrierter die Zusammenarbeit, desto geringer die Austauschbarkeit. Dies wird natürlich durch die eigene Positionierung in der Lieferkette maßgeblich beeinflusst.

- Versorgen Sie den Markt mit Produkten/Dienstleistungen, die nicht erklärungsbedürftig sind und wahrscheinlich jederzeit auch woanders bezogen werden können?

## STRATEGIE

### Wege zum Wachstum

Qualitatives Wachstum im Unternehmen erreichen Sie, indem Sie

- den Kunden mit dessen Umfeld in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen,
  - es den Mitarbeitern ermöglichen, ihre Fähigkeiten, Kompetenzen und Neigungen selbstverantwortlich einzusetzen,
  - ihnen Handlungsspielräume und eine Perspektive geben,
  - „dem Unternehmensgetriebe Sand fernhalten“ und Fehler beseitigen,
  - allen Mitarbeitern (inklusive der Führungskräfte) Klarheit über die Richtung und Ziele des Unternehmens bringen,
  - die Produkte/Dienstleistungen für den Kunden begehrenswerter machen,
  - dem Kunden den Einkauf erleichtern.
- Liefern Sie Problemlösungen für bestimmte Zielgruppen?
- Tragen Sie mit Ihren Lösungen zur Optimierung des Geschäftes Ihrer Kunden bzw. Lebenssituation bei?
- Oder gehen Sie gar mit Ihren Kunden Partnerschaften ein?

Die Antwort auf diese Fragen führt zu der entsprechenden Ausgestaltung des Vertriebs. Je mehr Sie sich verkäuferisch als Nutzen- und Mehrwertvertrieb positionieren können und den Mehrwert auch nachweislich erbringen, desto weniger stehen Sie im Preiswettbewerb. Je nach Kundenanforderung, Produktkomplexität und Wirtschaftlichkeit der Vertriebswege sollten Sie auch festlegen, ob und in welcher Weise Sie E-Business, Televertrieb, Vertriebspartner und Mitarbeiter im Außendienst einsetzen. Die Kosten für den einzelnen Kundenkontakt können dann zwischen einem und mehreren hundert Euro variieren.

### Die Verkäuferpersönlichkeit kann nie ersetzbar sein

Mit Hilfe der funktionalen Magnet-Resonanz-Tomografie wurde nachgewiesen, dass die Verkäuferpersönlichkeit einen großen Einfluss auf die Kaufentscheidung nehmen kann und nie ersetzbar sein wird. Verkäufer und alle anderen Menschen mit Kundenkontakt unterstreichen den Produktnutzen unbewusst positiv oder negativ. Sie geben Entscheidungshilfe, vermitteln Glaubwürdigkeit, treten als Markenbotschafter des Unternehmens auf, erzeugen durch Freundlichkeit Sympathie und schaffen durch qualifizierte Aufnahme der Kundenerwartungen, Zuhören und Einbringen von Erfahrungen einen Vorrat an Gemeinsamkeiten mit dem Kunden.

Aber auch Internet und Social Media bieten riesige Potenziale, um die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Verkaufs und den Unternehmenserfolg zu steigern. Ging es aber bisher für die fortgeschrittenen Homepagebetreiber um die Suchmaschinenoptimierung, geht es künftig um die Optimierung des Internetauftritts für die Menschen. Und das, was im Social-Media-Bereich im Privaten läuft, gewinnt täglich immer mehr Relevanz auch für das Geschäft und die Beziehungen zwischen Kunden, Unternehmen und Geschäftspartnern.

### Antriebskräfte bei Geschäftsmodellen

Kontinuierliches qualitatives und quantitatives Wachstum sichert die Unternehmenszukunft. Deswegen ist die ständige Weiterentwicklung der Produkte, der Geschäftsprozesse und des Geschäftsmodells sowie des Personals notwendig. Unternehmen, wie Amazon, Apple, Ebay, Google, Goldwell, IBM, IKEA, Nespresso, Town & Country, stehen beispielhaft für viele, die in ihren Branchen Geschäftsmodelle neu entwickelt bzw. nachhaltig geprägt haben. Die Antriebskräfte liegen dabei

- in den sich verändernden Bedürfnissen der Kunden und Gesellschaft (Versorgung, Genuss, Bequemlichkeit, Anspruch von Haben und Sein ...),
- in den politischen, gesetzlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen (EU, Finanzkrise ...),
- in den Möglichkeiten der Technologie (IT, Internet ...),
- im zunehmenden Preis- und Vernichtungswettbewerb (Überkapazitäten, Globalisierung ...),
- den betriebswirtschaftlichen Zwängen,
- dem Streben nach Fortschritt und der damit verbundenen Kreativität der Menschen sowie
- der Innovationskraft von Unternehmen.

Es lohnt sich, von Zeit zu Zeit die Strategie und das Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen. ◀◀

## PRAXISTIPPS

### Auf dem Prüfstand

Vertriebsstrategie und Geschäftsmodell können Sie erfolgreich neu ausrichten, wenn Sie

- die wahren Gründe und Ursachen von Problemen beseitigen,
- „dringend“ und „wichtig“ unterscheiden,
- die drei Erfolgsfaktoren Führung, Mitarbeiter, Kundennutzen steigern,
- eine Strategie entwickeln und konsequent verfolgen,
- den Vertriebsansatz vom Produkt- zum Mehrwertverkäufer entwickeln,
- den Verkaufsprozess auf Wunschkunden und Wunschprojekte ausrichten,
- eine überzeugende Nutzenstory entwickeln,
- eine Vision als ideales Bild der Unternehmenszukunft entwerfen,
- mit allen Mitarbeitern SMARTe Ziele vereinbaren,
- Schwachstellen und Hemmnisse systematisch nach Priorität beseitigen,
- kontinuierliches qualitatives und quantitatives Wachstum anstreben,
- externe Unterstützung holen.



## AUTOR

### Manfred Sieg

Sparringspartner für Unternehmenserfolg  
VERUN GmbH, Althengstett  
www.verun.de

## BUCHTIPP



### Kundennutzen: die Basis für den Verkauf

So verwandeln Sie Leistungen in messbaren Mehrwert von Thomas Menthe und Manfred Sieg  
Springer Gabler  
ISBN 978-3-8349-3157-3  
34,95 Euro  
www.springer-gabler.de