

Krisenbewältigung Teil 3.

Vieles wird anders. Doch nichts mehr so, wie es einmal war!



Denn sie wird uns nun eine ganze Weile beschäftigen – die Bewältigung dieser Rezession, die gerade erst beginnt.

Wir haben in den letzten beiden **News-Ausgaben** bereits über Maßnahmen gesprochen, die den **Liquiditätsabfluss eindämmen** und **kurzfristige Kostensenkungsmaßnahmen** umsetzen sollen. Außerdem haben wir uns mit **Muskelaufbau und Komplexitätsreduktion** innerhalb Ihrer Organisation beschäftigt, ebenso wie mit der Erhöhung von **Effizienz, Effektivität und Geschwindigkeit**.

Und ob Sie´s nun hören wollen oder nicht – es ist durchaus möglich, dass all diese Optimierungen nicht ausreichen, um Ihr Unternehmen dauerhaft zu retten!

Gerade die letzten Jahre waren geprägt von **Veränderung**. Von **Evolution**. Von **Innovation**. Technologien, Verfahren, Denkweisen, Prozesse, Systeme – selbst ganze Kulturen - haben sich gewandelt. Konzerne, die träge, innovationsfeindlich und selbstgerecht agieren, werden überholt. In den Schatten gestellt. Von Unternehmen, die in Technik und Kultur weit voraus sind. Von Unternehmen, in denen Nerds, die sich nicht mehr an geschäftliche Konventionen halten und – verwaschene Jeans tragend – Revolutionen verkünden.

Die **»neue Normalität«** wird diesen grundlegenden Wandel in vielen weiteren Branchen verstärken und beschleunigen. Beispielsweise im stationären Handel, in der Luftfahrt, dem Car-Sharing, bei Kinobetreibern oder im Tourismus.

Darum gehen wir heute **Ihrem Unternehmen** an die **Substanz**. Stellen in Frage, ob Ihr **gesamtes Leistungsangebot und Geschäftsmodell** überhaupt zukunftsfähig ist. Ob Sie es ändern müssen, um zu überleben.

Durch die konsequente Fokussierung auf die eigenen **Kernkompetenzen** und die Erfüllung eines überzeugenden **Nutzenversprechens**, welches Sie Ihren Kunden geben, werden unprofitable »Verzettelungen« und »Verirrungen« der letzten Jahre sichtbar. Sie müssen sich

- entweder zu einem gesunden und profitablen Kern (Redimensionierung) zurückziehen oder
- neue Kernkompetenzen aufbauen, sich **neu ausrichten**.

Welchen Weg Sie im Endeffekt wählen, hängt wesentlich von der wirtschaftlichen Lage und den Möglichkeiten Ihres Unternehmens ab.

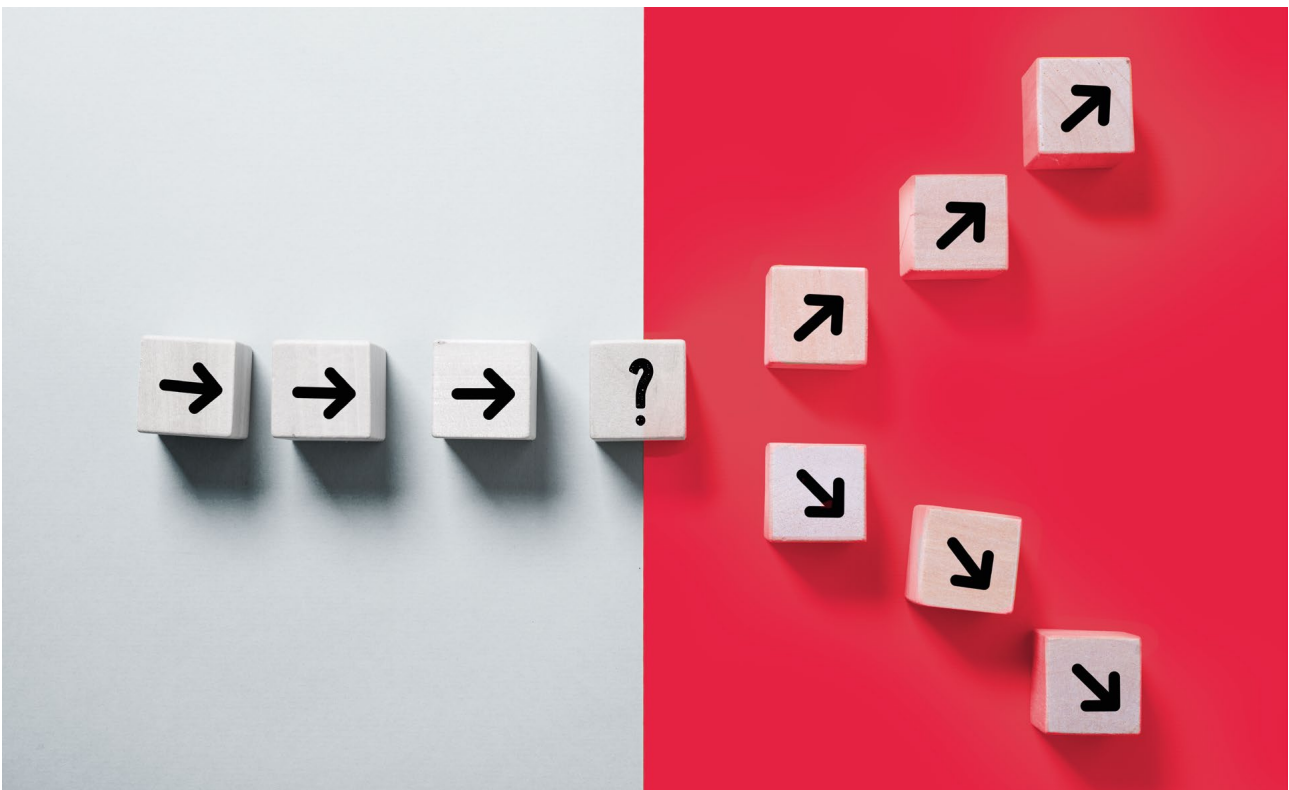


»Gute Unternehmer und Manager hinterfragen ihr Geschäftsmodell laufend und schreiben nicht einfach den Erfolg der Vergangenheit voraus.«

Florian Schatz, Geschäftsführer SHS

Insofern Sie vor der Herausforderung stehen, Ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand stellen zu müssen, hoffen wir, Ihnen mit diesem Beitrag helfen zu können.

Ihr **SHS**-Team



Alles, was Sie jetzt noch retten kann, ist die Wahrheit
– die reine Wahrheit – und viel Mut.

Das Schwierigste haben wir uns aufgespart – bis zum Schluss. Mehr geht dann nicht mehr!

Nun liegt es an Ihnen, an Ihrem Mut, alles – wirklich ALLES – in Frage zu stellen.

Auch Ihr Geschäftsmodell selbst.

Das Geschäftsmodell. Der Kern Ihres Unternehmens. Grundstein. Wurzel. Basis. Darüber nachzudenken ist schwer, es in Frage zu stellen noch schwerer. Aber nur, wenn Sie nichts verändern wollen. Wenn Sie neue Wege für Irrsinn und Optimierung für Berater-Blabla halten. (Dann sollten Sie auch auf keinen Fall weiterlesen 😊).

Das Geschäftsmodell eines Unternehmens definiert viele verschiedene Bereiche eines Unternehmens, erklärt Abläufe und ihr Warum, beantwortet die Frage, womit und wie das Unternehmen heute und in Zukunft Geld verdient.

Das Geschäftsmodell ist die Antwort auf Fragen wie

- **Was** möchte ich anbieten? Ein Produkt, eine Dienstleistung, eine App, eine Plattform, einen Marktplatz, ...?
- **In welcher Branche** möchte ich tätig sein?
- **Wem** möchte ich meine Leistungen anbieten? Wer ist meine Zielgruppe? Gibt es mehrere Zielgruppen?
- **Wie** kommuniziere ich mit meiner Zielgruppe? Welche Beziehung pflege ich zu ihr?
- **Welche Partner** brauche ich an meiner Seite?
- **Welchen Ertrag** kann ich mit meinem Geschäftsmodell erzielen?
- **Welche Kosten** kommen auf mich zu bzw. sind wieder zu erwirtschaften?

Das zentrale Element eines jeden Geschäftsmodells ist das sogenannte Nutzenversprechen – auch »Value Proposition« genannt. Dieses Nutzenversprechen ist wiederum eine Antwort. Die Antwort auf eine der elementarsten Fragen jedes Unternehmens:

»Warum sollen Kunden meine Produkte jenen Produkten anderer Anbieter vorziehen? Warum sollen sie bei mir kaufen?«

Gerade bei größeren und komplexeren Unternehmen fällt uns immer wieder auf, dass eine Antwort auf diese scheinbar einfache Frage schwerfällt und die gewünschte Klarheit und Nachvollziehbarkeit fehlt.

Ein Versprechen von Nutzen.

Oder: Was ist eigentlich besonders an meinem Unternehmen?

Was ist der Mehrwert, den mein Unternehmen stiftet?

SCHNELL GEMERKT:

Ein gutes **Nutzenversprechen**...



...ist klar und leicht zu verstehen.



...ist in wenigen Sekunden lesbar und sofort verständlich.



...kommuniziert die konkreten Ergebnisse, die der Kunde durch den Kauf oder Gebrauch der Produkte / Dienstleistungen erhält.

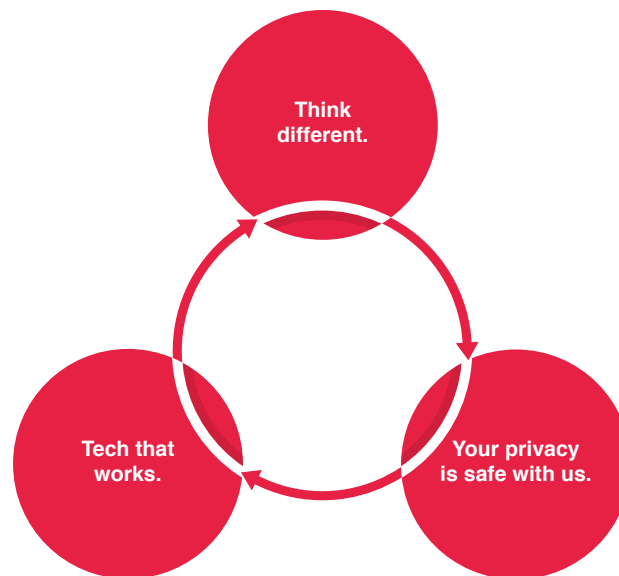


...beschreibt, wie und warum das eigene Angebot anders oder besser ist als jenes des Mitbewerbers.



...vermeidet Superlative oder komplizierten Wirtschaftsjargon wie »das ultimativ Beste« und »Mehrwertinteraktion«.

Apple richtet sein Nutzenversprechen beispielsweise konsequent am Motto **»Think different«** aus.



»Apple ist für Menschen, die anders denken, die die Welt anders sehen und die sie verändern.«

2019 wurde dieses Kernstück um **»Tech that works«** und **»Your privacy is safe with us«** ergänzt.

Aus Erfahrung wissen wir, dass wohl die meisten Unternehmen das eigene Geschäftsmodell erst dann in Frage stellen, wenn es nicht mehr funktioniert. Wenn sie sukzessive Marktanteile verlieren und jede Entwicklungskurve den Weg in Richtung Nullpunkt antritt. Beispiele finden wir hierfür im stationären Handel zur Genüge. Allen voran vor allem im Modebereich. Für den stationären Handel reicht der bloße Verkauf von Waren schon lange nicht mehr aus, um sich gegen Online-Plattformen durchzusetzen. Erst neue Kernkompetenzen – wie eine außergewöhnliche Beratung, gewisse Extras wie Wartungen, zusätzliche Goodies oder ähnliches – heben ihn ab oder hervor. Locken Menschen zu einem Einkaufserlebnis. Und bringen sie dazu, vielleicht sogar mehr zu bezahlen als bei einem Online-Händler.

Nur wer sich traut, die richtigen Fragen zu stellen ...

Für die (Weiter-)Entwicklung des Geschäftsmodells ist weniger die gewählte Methode als die Wahl der richtigen Vorgehensweise entscheidend.

Genau die Reduktion auf die wesentlichen Inhalte, die Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen und die Diskussion mit den unternehmensinternen Know-how-Trägern oder wesentlichen Stakeholdern verschafft Überblick. Über alle Schlüsselkompetenzen und deren Zusammenhänge.

Das Ergebnis – so Sie es denn ernst meinen und den Mut haben, schonungslos ehrlich zu sein – sollte eine Schärfung und Bewusstmachung der eigenen Kernkompetenzen sein. Oder – und das ist wahrscheinlicher – ein Erkennen von Lücken in Ihren Kernkompetenzen, die Sie nun so rasch wie möglich schließen sollten.

Die Einigung auf ein neues Geschäftsmodell.

Oder: wie der Phönix aus der Asche.

Wie auch immer das neue Geschäftsmodell aussieht – es hat Konsequenzen.

Die Anpassung der Organisation, eine Restrukturierung des Unternehmens, ist immer unumgänglich. Ob Sie nun eine Redimensionierung vornehmen, also Ihren Geschäftsumfang verkleinern oder aber die Kernkompetenzen erweitern, sich neu ausrichten und neu positionieren – folgende Punkte stehen in nächster Zeit auf Ihrer (und vermutlich nicht nur auf Ihrer) Tagesordnung:

- Standortschließungen /-verlagerungen
- das Beenden von unrentablen Prestigeobjekten
- die Reduktion der Artikelvielfalt bzw. des Produktportfolios
- der Rückzug aus unrentablen Geschäftsfeldern
- die Freisetzung von Kapital durch den Verkauf oder durch »Sale and Lease back« von nicht mehr betriebsnotwendigen Vermögensgegenständen (Immobilien und Anlagen)
- die Bereinigungen der gesellschaftsrechtlichen Strukturen
- die Auslagerung und Fremdvergabe von Leistungsbereichen, die keine Kernkompetenzen darstellen und die besser und wirtschaftlicher zugekauft werden können (Outsourcing)
- ...

Und – um die Karten gleich auf den Tisch zu legen – auch ein Personalabbau lässt sich bei einer Redimensionierung kaum vermeiden. Oder besser: ein qualitativer Personalaustausch zur Schaffung neuer Kompetenzen.

Es mag hart erscheinen – die Zeiten sind es auch – aber setzen Sie bei Non-Performern an und sogleich klare Zeichen bei Ihrer Mannschaft.



»Jetzt ist die Zeit der Entscheidungsstarken!
Also beweisen Sie, dass auch Sie einer sind.«

Johanna Jetschgo, Partnerin SHS

Denn was die Krise jedenfalls jetzt schon tut – sie trennt die Spreu vom Weizen!

Und – unter uns gesagt: Manches ist und bleibt, wie es war!

Wir sind für Sie da.

Beantworten Ihren Fragen.

Online oder vor Ort.

Wie immer Sie sich am wohlsten fühlen.

Wir gehen die Extrameile für Sie und mit Ihnen!

SHS

SHS Unternehmensberatung GmbH | Michael-Walz-Gasse 37 | 5020 Salzburg | T: +43 662 64 13 86 | letswork@shs.at | www.shs.at

Disclaimer:

Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen.

Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

Redaktion:

Florian Schatz · Christina Rambacher

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei diesem Newsletter auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.