

MOVE FORWARD | 01

Wenn Kunden und Umsatz fehlen

Tipps zur Anpassung des Geschäftsmodells

Wenn Kunden wegbleiben und die Geschäfte nicht mehr laufen, ist eine Veränderung dringend nötig. Hier erfahren Sie, wie Sie Ihr Geschäftsmodell anpassen können.

RAINER KRATZMANN

01

Geschäftsmodell

"Nicht Manager oder Mitarbeiter entscheiden über den Erfolg des Unternehmens, sondern das Geschäftsmodell."
"

Matthias Kolbusa ("Strategie-Pabst")

Zusammenfassung	3
-----------------	---

Umsatzrückgang? Ein neues Geschäftsmodell ist die Lösung! Wie Sie Ihre Selbständigkeit retten können. Warum schnelles Handeln entscheidend ist.	4
---	---

Worauf Sie sich jetzt konzentrieren sollten	5
---	---

Was versteht man unter einem Geschäftsmodell?	6
---	---

Warum der Kundennutzen entscheidend ist	8
---	---

So kommen Sie in vier Schritten zu einem neuen Geschäftsmodell Identifizieren der Zielgruppe Fokus auf den Kundennutzen Kundennutzen effektiv erbringen Wie verdienen Sie Geld?	9
---	---

Viele Wege führen nach Rom	12
----------------------------	----

Auf der Suche nach frischem Ideen für Ihr Geschäftsmodell?	13
--	----

Zusammenfassung

- Unter einem Geschäftsmodell versteht man eine vereinfachte Darstellung des Unternehmens, die sich auf das Wesentliche beschränkt. Es zeigt, wie und womit Sie Geld verdienen. Jedes Unternehmen hat ein Geschäftsmodell.
- Wenn Sie zu wenig Kunden haben, der Verdienst nicht ausreicht oder die Schulden überhandnehmen, sollten Sie Ihr aktuelles Geschäftsmodell hinterfragen.
- Machen Sie sich Gedanken darüber, ob kleinere Optimierungen am bestehenden Geschäftsmodell schon zielführend sind, oder ob Sie Ihr Geschäftsmodell komplett erneuern möchten.
- Fokussieren Sie sich bei der Suche nach positiven Veränderungen nicht nur auf neue Leistungen und Produkte. Ein Geschäftsmodell kann auch weiterentwickelt werden durch die Erschließung neuer Vertriebskanäle und Kundengruppen, Bereitstellung neuer Zahlungsmöglichkeiten oder Eingehung strategischer Partnerschaften mit Nutzung von Synergieeffekten.
- Betrachten Sie Ihr Produkt- oder Dienstleistungsangebot aus Kundensicht. Kunden kaufen nie ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern immer den Nutzen, den diese bieten.

Umsatzrückgang?

Ein neues Geschäftsmodell ist die Lösung!

Wie Sie Ihre Selbständigkeit retten können.

In Zeiten, in denen Kunden fernbleiben und Umsätze schrumpfen, ist Handlungsbedarf geboten.

Manchmal genügen kleine Anpassungen wie der Wechsel von Lieferanten, um Kosten zu senken. Doch wenn diese Maßnahmen nicht den gewünschten Effekt erzielen, sind tiefgreifendere Veränderungen erforderlich. In solchen Momenten ist es entscheidend, das Geschäftsmodell zu überdenken und anzupassen, um dem Umsatzrückgang entgegenzuwirken.

In diesem Whitepaper erfahren Sie, wie Sie dabei vorgehen können.

Warum schnelles Handeln entscheidend ist

Eine Krise gleicht dem Durchfahren einer Kurve beim Radfahren. Rechtzeitiges Einlenken führt zu einer geschmeidigen Fahrt durch die Kurve. Je länger man wartet, desto heftiger muss das Lenkrad gedreht werden oder man riskiert, aus der Kurve zu fliegen. Leider zögern viele Unternehmer zu lange, bevor sie sich mit den Ursachen ihrer Probleme auseinandersetzen. Es sollte jedoch zur Gewohnheit werden, das eigene Geschäftsmodell regelmäßig zu hinterfragen und anzupassen.

Denn die Welt um uns herum verändert sich ständig, und zwar mit zunehmender Geschwindigkeit. Damit ändern sich zum Beispiel auch die Kundenanforderungen, die Wettbewerbssituation und gelegentlich die rechtlichen Rahmenbedingungen (wie das EU-Verbot von Einwegplastikgeschirr und -strohalmen im Jahr 2021).

Wenn wir uns in der Geschichte umsehen, finden sich zahlreiche Beispiele für Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell immer wieder angepasst haben. Einige prominente Beispiele hierfür sind:

- IKEA begann mit dem Verkauf von Kugelschreibern und Streichhölzern.
- Amazon war ein reiner Online-Buchhändler.
- Nintendo produzierte Spielkarten in Handarbeit.
- Netflix startete mit dem Versand von DVDs.

Sie sehen: Veränderungen waren schon immer Teil des Unternehmertums und werden es auch immer sein. Daher ist es völlig normal, regelmäßig das eigene Handeln zu hinterfragen, anzupassen und gegebenenfalls zu verändern. Nutzen Sie diese Chance!

Worauf Sie sich jetzt konzentrieren sollten

Um erfolgreich gegenzusteuern, müssen Sie zunächst die Ursachen für Ihre aktuellen Schwierigkeiten genau verstehen. Deshalb ist es ratsam, sich mit folgenden Fragen zu beschäftigen:

- Was sind die tatsächlichen Gründe für die derzeitige Situation?
- Wie lange bestehen diese Probleme bereits?
- Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen und welche Auswirkungen hatten sie?
- Sind punktuelle Verbesserungen ausreichend oder ist eine umfassende Überarbeitung des Geschäftsmodells sinnvoll?

Die Beantwortung dieser Fragen ist nicht einfach und erfordert einige Überlegungen. Gerne stehe ich Ihnen hierbei als Begleiter und Sparringspartner zur Seite. Zögern Sie daher nicht, einen Gesprächstermin mit mir zu vereinbaren. Gemeinsam finden wir eine Lösung.

„Die größte Gefahr in Zeiten der Veränderung ist nicht die Veränderung an sich, sondern das Handeln mit der Logik von gestern.“

Peter F. Drucker

(Pionier der modernen Managementlehre)

Was versteht man unter einem Geschäftsmodell?

Ein Geschäftsmodell skizziert, kompakt auf einer Seite Papier dargestellt, die Funktionsweise Ihres Unternehmens sowie die Art und Weise, wie es Geld verdient. Eine gängige Methode zur Darstellung ist das Business Model Canvas, auch bekannt als „Geschäftsmodell-Leinwand“.

Durch die Anwendung dieser Methode lassen sich nicht nur die Ursachen für Schwierigkeiten erkennen und beheben, sondern auch neue Ideen für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells finden. Manchmal genügen bereits kleine Anpassungen, um einem Unternehmen neuen Schwung zu verleihen und für wieder steigende Umsätze zu sorgen.

Die Darstellung der Business Model Canvas zeigt die neun Bausteine, wobei

- die rechte Seite die Kunden und Angebotsseite und
- die linke Seite die Umsetzungsseite widerspiegelt.

Business Model Canvas

Designed For:		Designed by:		Date:	Version:
Schlüsselpartner 	Schlüsselaktivitäten <input checked="" type="checkbox"/>	Wertangebot 	Kundenbeziehung 	Zielgruppen 	
	Schlüsselressourcen 		Kanäle 		
Kostenstruktur 			Erlösquellen 		

Um Ihr Geschäftsmodell darzustellen, können Sie die folgenden Fragen in Stichworten beantworten:

Schlüsselressourcen:

Welche Ressourcen haben Sie oder benötigen Sie, um Ihr Angebot erstellen zu können?

Schlüsselaktivitäten:

Welche Aktivitäten sind erforderlich, damit Ihr Geschäftsmodell funktioniert?

Schlüsselpartner:

Welche strategischen Partnerschaften unterstützen das Geschäftsmodell?

Kostenstruktur:

Welche Ausgaben haben Sie?

Zielgruppen:

Welche Kundengruppe sprechen Sie mit Ihrem Angebot an?

Wertangebot:

Welchen Nutzen bieten Sie Ihren Kunden?

Kanäle:

Über welche Kanäle erreichen Sie Ihre Kunden bzw. wie erfahren Kunden von Ihrem Angebot?

Kundenbeziehung:

Welche Art von Kundenbeziehung bauen Sie auf?

Erlösquellen:

Wie erzielen Sie Einnahmen?

Das ausgefüllte Geschäftsmodell bildet den Ausgangspunkt für den nächsten Schritt: die Weiterentwicklung mit neuen Ideen. Dabei sollte der Nutzen für Ihre Kunden im Mittelpunkt stehen.

Warum der Kundennutzen entscheidend ist

Neben der Business Model Canvas gibt es noch andere Darstellungsformen für Geschäftsmodelle. Allen gemeinsam ist, dass der Kunde bzw. der Kundennutzen im Mittelpunkt steht. Er ist das, was wirklich zählt und wofür Sie bezahlt werden. Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen sind ‚lediglich‘ ein Mittel zum Zweck, aber nicht der eigentliche Kundennutzen.

Ein Beispiel hierfür sind Werbeagenturen, die die Gestaltung einer Anzeige verkaufen. Diese Dienstleistung an sich ist jedoch nicht der eigentliche Kundennutzen. Dieser ergibt sich erst aus dem Ziel, das der Kunde mit der Anzeige erreichen möchte, sei es Umsatzsteigerung, Neukundengewinnung oder der Aufbau eines bestimmten Images.

Wie Sie sehen, geht der Kundennutzen über die eigentliche Leistung hinaus.

Wenn Sie dafür sorgen wollen, dass Ihr Unternehmen wieder Geld verdient wird, sollten Sie bei Ihren Überlegungen vom Kundennutzen ausgehen und überlegen, wie Sie diesen verbessern können.

Stellen Sie sich dafür folgende Fragen:

- Was ist der eigentliche Nutzen hinter Ihren Produkten und Dienstleistungen?
- Wie sähe eine noch bessere Lösung für Ihre Kunden aus?
- Wie wirkt sich diese bessere Lösung auf die anderen Bestandteile Ihres Geschäftsmodells aus?

So kommen Sie in vier Schritten zu einem neuen Geschäftsmodell

Identifizieren der Zielgruppe

Es ist unbestreitbar, dass sich das Kundenprofil im Laufe der Zeit verändern kann. Insbesondere Selbstständige und Kleinunternehmer tendieren dazu, sich an unterschiedliche Kundenanforderungen anzupassen. Diese Flexibilität ist einerseits eine Stärke, birgt jedoch andererseits die Gefahr, dass die eigene Positionierung verwässert wird.

Stellen Sie sich die Frage, für welche Kunden Sie in Zukunft gerne arbeiten würden (Wunschkunden) und welche Probleme Sie für diese am besten lösen können. Verabschieden Sie sich von dem Gedanken, es allen recht machen zu müssen.

„Everybody's Darling
is everybody's Depp.“

Franz Josef Strauß

Vertiefen Sie sich in die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Wunschkunden. Je besser Sie diese verstehen, desto gezielter können Sie Ihr Geschäftsmodell darauf ausrichten.

Definition: Positionierung

Die Positionierung eines Unternehmens definiert, wie es sich von anderen Unternehmen unterscheidet und wie es von Kunden wahrgenommen werden möchte. Ziel ist es zu verstehen, was das Unternehmen einzigartig macht und welchen Nutzen es für seine Zielgruppe bietet. Eine klare Positionierung ermöglicht es einem Unternehmen, sein Angebot effektiver zu kommunizieren und Kunden anzuziehen, die seine Produkte oder Dienstleistungen schätzen.

Beispiel: Ein Kommunikations-Designer in der Krise

Markus ist Kommunikations-Designer und lebt in einer mittelgroßen Stadt in Nordrhein-Westfalen. Nach 13 Jahren in verschiedenen Werbeagenturen hat er sich selbständig gemacht und bietet seither die Erstellung von Logos, Anzeigen, Flyern und anderen Werbemitteln an.

Seit über einem Jahr stellt Markus fest, dass es ihm immer schwerer fällt, genügend lukrative Kunden bzw. Folgeaufträge zu gewinnen. Gründe hierfür sind unter anderem

- zahlreiche andere Grafiker im Umfeld, die vergleichbare Leistungen anbieten
- preiswerte Konkurrenten aus dem Ausland, die online den Markt bearbeiten
- Plattformen wie Canva, auf denen jeder ganz einfach selbst designen kann

Seine Versuche, hier mit zusätzlichen Leistungen und ‚Sonderpreisen‘ einen Ausgleich zu schaffen, blieben wirkungslos.

Nachdem Markus seine Situation und seine bestehenden Kunden analysiert hat, trifft er eine Entscheidung. Er will sich auf kleine Hersteller von Lebensmitteln konzentrieren, da er hier bereits gute Erfahrungen gesammelt hat und die Zusammenarbeit mit den meist familiär geführten Unternehmen ihm stets gefallen hat. Entsprechend richtet er sein Angebot und Marketing auf diese Zielgruppe aus.

Fokus auf den Kundennutzen

Sobald Sie ein klares Bild Ihrer Zielkunden haben, erkennen Sie den Wert, den Sie ihnen bieten, klarer. Dies bildet die Grundlage, um ein überzeugendes Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln. Die Frage lautet daher: Warum sollte ein Zielkunde ausgerechnet Sie beauftragen oder bei Ihnen kaufen?

Indem Sie verstehen, welchen Nutzen Ihre Kunden aus dem Kauf Ihrer Produkte oder Dienstleistungen ziehen, können Sie Ihr Geschäftsmodell entsprechend gestalten und die Zufriedenheit Ihrer Kunden steigern.

Markus weiß aus der Zusammenarbeit mit seinen Lebensmittel-Kunden, welche Anforderungen diese an eine gute Beratung stellen und was die von ihm gestaltete Werbung vor allem leisten muss: den Verkauf ankurbeln.

Mit seinem klaren Fokus und den vorhandenen Erfahrungen kann Markus seine Fähigkeiten gezielt weiterentwickeln.

Kundennutzen effektiv erbringen

Hinter der Frage, wie Sie den Kundennutzen erbringen, verbergen sich zwei Fragen:

1. Was machen Sie selbst, weil Sie es gerne tun und gut können?
2. Was delegieren Sie an (Kooperations-) Partner oder Dritte?

Markus erkennt seine Stärken und weiß, dass Webdesign nicht dazu gehört. Für diese Leistung wählt er eine kleine Internet-Agentur als Schlüsselpartner aus, an die er solche Aufträge gegen eine kleine Provision vergibt.

Wie verdienen Sie Geld?

Bei diesem Aspekt geht es um Ihr Ertragsmodell. Hierbei sind folgende Fragen von Bedeutung:

- Welche Einnahmen haben Sie und welche Ausgaben?
- Wie ist das Verhältnis von variablen zu fixen Kosten?
- Wofür und wann erzielen Sie Einnahmen?

Der Preis, den Sie für Ihre Leistung in Rechnung stellen können, richtet sich maßgeblich nach dem Wert, den Sie für Ihre Kunden schaffen.

Markus könnte beispielsweise verschiedene Abrechnungsmodelle in Betracht ziehen, wie

- eine Einmalzahlung am Projektende,
- zwei bzw. drei Zahlungen, abhängig vom Projektfortschritt oder,
- Abonnementmodell, wenn das von ihm gestaltete Werbemittel längerfristig genutzt wird.

Viele Wege führen nach Rom

Auch wenn dies nur eine von vielen möglichen Herangehensweisen ist freue mich, wenn die Ausführungen Ihnen helfen konnten, Ihr Unternehmen weiterzuentwickeln.

Unabhängig davon, wie und wo Sie mit der Arbeit beginnen, sollten Sie zwei Punkte berücksichtigen:

1. Arbeiten Sie daran, den Nutzen für Ihre Kunden zu erhöhen.
2. Prüfen Sie bei jeder Veränderung auch immer die Auswirkungen auf die anderen Bausteine und auf Ihre Selbständigkeit (Stichworte: Rechtsform, Versicherungsschutz, etc.).

Auf der Suche nach frischem Ideen für Ihr Geschäftsmodell?

Wenn der Kopf voller Sorgen ist, gestaltet sich die Suche nach neuen Ansätzen für ein Geschäftsmodell durchaus herausfordernd. Dennoch ist es wichtig, sich trotz der Umstände die Zeit für die Überarbeitung des Geschäftsmodells zu nehmen.

Dafür gibt es kein Patentrezept, Denn jedes Unternehmen ist einzigartig und die Märkte verschieden. Trotzdem sind hier einige Anregungen, wie Sie zu neuen Ideen kommen können:

Kundenfeedback nutzen

Fragen Sie Ihre bestehenden Kunden nach ihren Bedürfnissen, Wünschen und Verbesserungsvorschlägen.

Branchenübergreifende Inspiration

Schauen Sie über den Tellerrand Ihrer eigenen Branche hinaus und lassen Sie sich von erfolgreichen Geschäftsmodellen in anderen Branchen inspirieren.

Marktanalyse

Analysieren Sie den Markt und beobachten Sie Trends in Ihrer Branche. Schauen Sie, ob es spannende und erfolgversprechende Nischen gibt, die Sie bisher vielleicht übersehen haben.

Digitalisierung

Ließe sich Ihre Leistung digital erbringen oder lassen sich Arbeitsabläufe automatisieren?

Neue Kundengruppen

Welche Kunden könnten noch von Ihrem Angebot profitieren?

Neue Vertriebskanäle

Welche zusätzlichen Vertriebskanäle, wie zum Beispiel E-Commerce, oder neue Plattformen gibt es, die Sie nutzen können.

Trends

Welche Trends, wie zum Beispiel Nachhaltigkeit, Klimaschutz, soziale Verantwortung als Unternehmen übernehmen können Sie nutzen? Wie sieht es beim demografischen Wandel aus?

Bei Ihren Überlegungen sollten Sie stets Ihre bestehenden Ressourcen in den Fokus rücken. Überlegen Sie, was Sie mit den vorhandenen Mitteln Neues erschaffen könnten. Dabei sollten Sie nicht nur an materielle Ressourcen wie Geld, Räumlichkeiten, Maschinen oder Ausstattung denken, sondern auch die „weichen“ Faktoren berücksichtigen: die Fähigkeiten, Erfahrungen und Kontakte, die Sie und Ihre Schlüsselpartner:innen einbringen können.

RAINER KRATZMANN

Wenn Sie sich einen Berater und Sparrings-partner
wünschen, der Sie schneller aus der
Krise begleitet, zögern Sie nicht, einen
Gesprächstermin mit mir zu vereinbaren.
Gemeinsam finden wir eine Lösung.

RAINER KRATZMANN
Unternehmensberater
Johannes-Wirtz-Straße 31
47877 Willich

Tel. 02156 77 45 080
www.rainer-kratzmann.de
willkommen@rainer-kratzmann.de