

WEM DIE STUNDE SCHLÄGT

Nicht nur die Produkte eines Unternehmens unterliegen einem Lebenszyklus. Das gesamte Unternehmen muss sich im Laufe der Zeit dem Wandel der Gesellschaft sowie den Veränderungen der Rahmenbedingungen anpassen und sich mit verändern, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Andernfalls droht der Totalverlust.



Stefan Erberich

In einigen Branchen haben sich in den vergangenen 15 Jahren eine Reihe von Geschäftsmodell-Erosionen zugetragen. Beispiele, die jeder kennt: Buchhandel und Verlage (durch Amazon und E-Books), die Musikbranche (mp3 und seine Folgen) oder Tageszeitungen (Verlust des Anzeigengeschäfts an Jobbörsen oder Internetwerbubudgets). Aber auch praktische Dinge des täglichen Bedarfs wie der Bäcker an der Ecke sind in ihrer Existenz durch SB-Bäckereien und große Supermärkte in Bedrängnis geraten. Vielfach liegen die Ursachen im Verkennen von Tatsachen und dem Unterschätzen von Möglichkeiten, Chancen und Risiken. Bekannte Fälle wie Karstadt oder Neckermann sollten jedem Unternehmer ein warnendes Beispiel sein, die Marktdynamiken nicht zu unterschätzen.

Risiken und Chancen

Am Anfang vom Ende stehen zumeist kleine Zeichen. Umsatzerlöse stagnieren, teilweise trotz erhöhten Vertriebsaufwands und die Profitabilität ist vielleicht ebenfalls rückläufig. Man bemerkt etwas zu spät, dass sich der Markt verändert hat oder dass die Kunden auf alternative Produkte und Dienstleistungen zurückgreifen. Diese

werden dann meist von neuen Marktteilnehmern angeboten. Innovationen und Erneuerungen unterbleiben zugunsten Kostenkonsolidierung und Sparprogrammen. Es geht jedoch auch anders: Otto beispielsweise, einst klassischer Versandhändler, hat die Chance des E-Commerce und damit die Vorteile des Internethandels frühzeitig erkannt und beständig in den Aufbau dieses Kanals investiert. Mit Erfolg, Quelle und Neckermann, die großen Konkurrenten von einst, sind beide in die Insolvenz gegangen. Otto ist nach wie vor ein profitabel arbeitendes Unternehmen.

Wie können Unternehmer heute von den Beispielen der Vergangenheit lernen? In einem in dritter Generation familiengeführten Bäckereibetrieb liegen Chancen und Risiken in der Familie. Der Großvater hat das Unternehmen aufgebaut, der Vater fortgeführt. Beide haben mutige Entscheidungen getroffen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs zu erhalten: Zum Beispiel Investitionen in elektrische Öfen getätigt oder in Maschinen, die Arbeitsplätze kosteten. Schließlich sicherte es die Existenz des Unternehmens. Der Enkel sieht sich nun SB-Bäckereien, Discounter- und Supermarkt-Ketten als neuen Konkurrenten gegenüber. Welche Möglichkeiten bieten sich ihm, die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs zu erhalten? Vor allem: eine Strategie entwickeln, die sich auf eine Analyse gründet und Handlungsstränge nach sich zieht.

Die Analyse

Eine gründliche Analyse der Ist-Situation hilft: Warum haben sich die Spielregeln geändert? Was macht meine „neuen“ Konkurrenten so erfolgreich, welchen Mehrwert bieten sie den Kunden? Wie ist es um mein Unternehmen bestellt, habe ich noch Reserven zum Kontern? Warum kommen meine Kunden zu mir? Was schätzen sie, was missfällt ihnen, was wünschen sie sich? Gibt es Produkte, die ich backe, nur,

weil ich es immer schon getan habe und nicht, weil sie Ertrag bringen? Welche neuen Trends gibt es?

Die Strategie

Daraus entwickelt sich eine richtungsweisende Strategie: Welche Maßnahmen lassen sich aus den Erkenntnissen ableiten? Bin ich noch richtig aufgestellt, oder wo muss ich nachjustieren? Welche Ziele habe ich für die kommenden Jahre? Wie möchte ich diese erreichen? Welche neuen Wege kann ich beschreiten, vielleicht Bewährtes aus anderen Branchen oder Bereichen adaptieren? Will oder muss ich neue Kundengruppen erschließen? Was kann ich selbst, wo brauche ich Unterstützung? Wer kann mir am besten helfen?

Das Handeln

Konsequente Umsetzung und ehrliche Erfolgskontrolle der Maßnahmen sind wichtig. Sich dabei nicht von Zweiflern entmutigen zu lassen, ist die emotionale Basis dafür. „Das haben wir immer so gemacht“ und „et hätt noch immer jot je-jange“ sind keine Lösungsansätze. Hilfe und Unterstützung Anderer zuzulassen und gezielt in Anspruch zu nehmen, kann zudem Freiräume schaffen, um die die Hauptaufgabe nicht aus den Augen zu verlieren, fortlaufend das Unternehmen weiterzuentwickeln und die goldene Regel zu beachten: Gewinn geht vor Umsatz. ■

Der Autor Stefan Erberich ist Diplom-Betriebswirt und Gründer der Beratungssozietät Sordo von Avalon. Sein inhaltlicher Schwerpunkt liegt auf den Themen Finanzen, Marketing und Vertrieb.

Beratungssozietät – Sordo von Avalon
Oxfordstraße 13 · 53111 Bonn
Tel.: 0228 / 9090096-0
kontakt@sordo.de · www.sordo.de