

Den Erfolg durch innovative Geschäftsmodelle steigern

Der Verkauf in Unternehmen lebt vom stetigen Wachstum. Die Spirale aus Innovationen und Marktveränderungen dreht sich jedoch immer schneller. Auf welche Stellschrauben es ankommt, damit Wachstumsstrategien des Vertriebs auch im Wandel erfolgreich sind.

„Willkommen in der vierten industriellen Revolution.“ „Die Welt ist VUCA.“ „Niemand weiß, was in fünf Jahren sein wird.“ „Disrupt or be disrupted.“ So lauten viele Redewendungen in Wirtschaft und Vertrieb. Die Welt befindet sich im Wandel, die Geschwindigkeit des Fortschritts steigt stetig. Wenn man Innovation quantifizieren möchte, zeigt sich ein klares Bild: Die Summe der Entwicklungen in den Jahren von 1900 bis 2000 entspricht dem gleichen Fortschritt der Jahre 2000 bis 2010. Hundert Jahre Innovation in einem Zeitraum von nur zehn Jahren. Das klingt nach viel. Doch es wird noch besser: Der gleiche Fortschritt wurde erneut zwischen 2010 und 2017 erneut erzielt, Tendenz steigend.

Wenn jemand also sagt, dass es ihm zu schnell geht und es schwierig sei, am Ball zu bleiben, könnte man kontern: Das ist erst der Anfang. Im Blick auf Unternehmen zeichnet sich daher ein ähnliches Bild. VUCA, also Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, sind die treibenden Kräfte für die Disruption von Unternehmen, aber auch von neuen Start-ups.

Die Kombination aus flexiblen gesellschaftlichen Werten, hoch kompetitiven Märkten und einer exponentiellen Entwicklung von Technologien ist nur ein Anstoß für den Wandel. Das zeigt sich auch in den Kundenerwartungen und im

Kundenverhalten. Beides kann sich schneller ändern als die Gezeiten.

Auch Unternehmen geraten durch Shareholder unter Druck: Man erwartet von ihnen die gleichen Wachstumsraten wie bei Unicorns, den jungen Start-ups mit Milliardenbewertungen. Noch nie zuvor mussten sich Unternehmen in einer unsicheren Umwelt mit der eigenen herausfordernden Zukunft auseinandersetzen, sich neu erfinden oder sogar ihr Geschäftsmodell anpassen. Willkommen in der vierten industriellen Revolution.

„Profitables Wachstum ist Kernziel vieler Unternehmen. Aber jeder ist sich bewusst, dass Wachstum nicht ewig anhält.“

Besonders vor dem Hintergrund der unzähligen Möglichkeiten ist profitables Wachstum natürlich das Kernziel vieler Unternehmen. Aber jeder ist sich bewusst, dass Wachstum nicht ewig anhält. Irgendwann ist die Kurve weniger steil, der Markt gesättigt oder die Nachfrage stagniert. Deshalb geht es eher um strategisches Wachstum und darum, wie ein Unternehmen sein Geschäftsmodell transformieren kann, um auch künftig zu wachsen. Strategisches Wachstum bedeutet auch für den Vertrieb, dass man nicht im Hier und Jetzt denkt, sondern antizipiert, wie sich der Markt, die Kundenwünsche oder die Anforderungen an das Produkt entwickeln werden. Geschäftsmodelle wurden seit jeher verändert, wurden obsolet oder komplett neu geschaffen. Spöttisch hört man oft, dass es doch nur ein Zufall sei. Bei genauer Betrachtung fällt jedoch schnell auf, dass hinter jeder großen Innovation viel Arbeit, Fleiß und Mut eines Unternehmens ste-

Kompakt

- Wachstumsstrategien für innovative Geschäftsmodelle sichern Märkte für die Zukunft.
- Unternehmen müssen sich differenzieren und den Blickwinkel des Kunden beachten, um wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Innovationen in Geschäftsmodellen können im Umfang unterschiedlich stark ausgeprägt sein.



© AlexLMX / Getty Images / iStock

cken. Am Anfang stand immer ein Kundenproblem und jemand, der es unbedingt lösen wollte.

Der Trugschluss des Wettbewerbsvorteils

Als Wachstumsstrategie genügt den meisten Unternehmen, schlicht den Markt zu dominieren. Sie streben nach Kostenführerschaft, agieren in einer sehr kleinen Nische oder sind einfach anders. Aber in der Realität gibt es nur einen Kostenführer, die Nische ist sehr klein und vielleicht bald schon obsolet. Der klare Sieger ist also die Option, sich zu differenzieren. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Unternehmen Innovationen liefern und ihre Geschäftsmodelle überdenken. Wettbewerbsvorteile sind stets fließend, die Marktführerschaft bröckelt im Laufe der Zeit. Es gibt immer die Gefahr von Copy Cats, die dreist kopieren in der Hoffnung, auch den Erfolg mitzunehmen. Technologien und Kundenwünsche bleiben auch nicht in ihrer Entwicklung stehen. Einstige Innovationen werden zum Standard.

Eine Innovation bedeutet immer auch eine Transformation. Aber eine Transformation setzt nicht immer eine Innovation voraus. Bei Innovationen geht es darum, neue Ideen und Konzepte zu entwickeln. Die Transformation ist es, die sie ermöglicht. Natürlich macht ein Innovation Hub in Unternehmen Spaß und produziert großartige Ideen. Aber ohne die Kompetenz der Transformation wird es bei schönen Konzepten, etwa für den Vertrieb, bleiben.

Jedes Unternehmen hat Experten, das ist verständlich und auch eine Grundbedingung. Schließlich braucht man sie, um erfolgreich zu sein. Aber Experten sind nicht immer Experten, wenn es um andere Blickwinkel und Bedürfnisse geht. Jemand, der seit vielen Jahren das gleiche Geschäftsmodell erfolgreich betrieben hat, möchte oft nicht die Schwächen oder den anstehenden Wandel eben dieses Modells sehen. Typische Aussagen in diesem Zusammenhang sind: „Was funktioniert hat, wird auch in Zukunft funktionieren.“ oder „Das haben wir schon immer so gemacht. Es gibt ja keine Alternative.“ Für den Moment treffen diese Aussagen zu. Sie deuten aber auch ganz klar an, dass man sich nicht für den Blickwinkel des Kunden interessiert.

„Es gibt immer die Gefahr von Copy Cats, die dreist kopieren in der Hoffnung, den Erfolg abzukupfern.“

Veränderungen, die dauerhaft Erfolg haben, werden immer aus Sicht des Kunden gedacht und benötigen weit mehr als nur Daten und Fakten. Ein Geschäftsmodell für den Kunden benötigt Empathie. Das zeigt ein Beispiel aus dem Handel: Eine Handelskette im Lebensmittelbereich differenzierte sich nicht nennenswert von den Wettbewerbern. Die Preise waren auf ähnlichem Niveau, die Ladengestaltung eben-

so. Das Personal war freundlich, das Sortiment groß. Wo gab es also Luft nach oben? Kurzerhand wurden Daten erhoben und Kunden zu den einzelnen Bereichen befragt. Dabei wurde deutlich, dass die Kunden dem Bezahlprozess an der Kasse nur zwei von fünf möglichen Punkten gaben.

Eine Gruppe von Experten wurde beauftragt, die Kundenzufriedenheit an der Kasse zu steigern. Abläufe und Prozesse wurden optimiert, das Personal wurde geschult, die Verteilung der Warteschlange wurde bis zur Perfektion angepasst. Es wurde sogar eine Software genutzt, um die Kundendichte zu messen und aktiv auf die Warteschlange zu verteilen. Außerdem wurde die Geschwindigkeit der Kassenscheiben um bis zu 15 Prozent erhöht. Der Kunde hatte deutlich geringere Wartezeiten als zuvor. Trotz des enormen Aufwands hat sich die Kundenzufriedenheit kaum gesteigert. Warum? Aus der Sicht des Kunden störte das Prinzip der Kasse selbst. Das Warten an der Kasse, die Waren auf das Band zu legen, diese dann möglichst vorsichtig wieder in den Einkaufswagen zu legen, während diese immer schneller vom Personal zu ihm geschoben werden. Während der Kunde noch die Waren einräumt, bekommt er schon die Summe vom Kassierer genannt. Der Kunde, nun schon deutlich gestresst, bezahlt und räumt seinen Einkaufswagen weiter ein. Die Kunden waren mit dem Prinzip der Kasse unzufrieden, nicht mit dem Ablauf. Der Experte wird eher eine bestehende Lösung weiter verbessern. Das Beispiel zeigt, dass sich die wirkliche Neuerung erst erschließt, wenn man in der Lage ist, verborgene Kundenwünsche zu identifizieren. Für den Vertrieb lässt sich daraus ableiten, dass der Kunde immer am besten weiß, welche Lösung er will.

Felder der Innovation

Ideen zu finden, erfordert Kreativität. Alles kann hinterfragt werden, nahezu alles verbessert. Dennoch kann es manchmal hilfreich sein zu wissen, welche Felder Transformation umfassen kann. Dieser Ansatz lässt sich in drei Bereiche unterteilen:

- Geschäftsmodelle,
- Produkt & Service sowie
- Prozesse & Methoden.

Nachfolgend wird der Fokus auf den Geschäftsmodellen liegen. Innovationen in Geschäftsmodellen tragen meist die größten Auswirkungen auf ein Unternehmen. Diese Kategorie wird stets in Kombination mit den anderen Feldern gespielt. Beispiele hierfür wären unter anderem die bekannten Plattformmodelle, aber auch der immer weiter verbreitete As-a-Service-Ansatz. Er dient dazu, einmalige Transaktionen durch ein Modell mit wiederkehrenden Zahlungen zu

ersetzen. Das verdeutlicht ein Beispiel aus der Automobilbranche:

Volvo Cars hat vor einiger Zeit das Auto-Abo eingeführt. Der Nutzer bindet sich nicht an einen langfristigen Leasingvertrag oder kauft das Auto. Für eine monatliche Gebühr ist alles außer Tanken inklusive. Benötigt der Kunde ein größeres oder kein Auto, kann er den Tarif monatlich ändern. Bequem per App. Die vorab genannten Bereiche können jeweils in unterschiedlichen Kategorien transformiert werden. Hierzu kann unterschieden werden in:

- Inkrementelle Innovation
- Semi-radikale Innovation
- Disruptive Innovation

Als Grundlage für die Einordnung dient meist der Umfang. Umfasst eine inkrementelle Innovation meist nur ein Bauteil, einen Prozessschritt oder eine kleine Verbesserung, bedeutet eine disruptive Innovation schon die Fähigkeit, komplette Kompetenzfelder oder Märkte zu erschüttern. Mit dem steigenden Umfang und der wachsenden Komplexität fällt meist auch die Anzahl der gefundenen Ideen. Zum Vergleich: Es ist einfach, einen Kugelschreiber zu verbessern – man flacht eine Seite ab, damit er nicht vom Tisch rollt. Doch einen ganzen Markt umzukrempeln, wie Tesla Motors es geschafft hat, erfordert mehr.

Der Vertrieb ist die Stimme des Kunden

Betrachten wir die oben genannten Beispiele und Ansätze, wird sehr schnell klar: Es existieren nahezu endlos viele Möglichkeiten, etwas zu verbessern, einen Prozess zu verschlanken oder ein Geschäftsmodell zu konzipieren.

Innovation befindet sich immer im Spannungsfeld aus Kompetenz, wirtschaftlichen Interessen und dem Bedarf des Kunden. Dieses Spannungsfeld wird zunehmend auch von starken Vertriebskräften abgedeckt. Sie kennen ihr Produkt, verfolgen wirtschaftliche Kennzahlen und haben innerhalb von Unternehmen die größte Nähe zu Kunden. Leider zeigt die Praxis in Unternehmen, dass die Vertriebsmitarbeiter bei neuen Geschäftsmodellen, Produkten oder Services häufig eher vor vollendete Tatsachen gestellt werden, statt von Anfang an in der Konzeption beteiligt zu sein. Die Rolle des Customer-Success-Managers ist in den vergangenen Jahren immer populärer geworden. Künftig wird dieses Aufgabenfeld immer mehr mit dem Vertrieb verschmelzen. Die externen Aufgaben, der Verkauf und die Kundenbetreuung werden in Zukunft aber noch durch weitere, interne Aufgabenfelder ergänzt. Mit seinem Ohr am Kunden kann der Vertrieb seine externen Erfahrungen zu internen Verbesserungen beisteuern und so Probleme und Wünsche der Kunden arti-

kulieren. Die Kernkompetenzen Empathie und Kommunikationsstärke können so als Grundlage für kreative Lösungsfindungen dienen.

Vier Erfolgsfaktoren für den Vertrieb

Der Vertrieb kann über vier Erfolgsfaktoren einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung von Geschäftsmodellen beitragen:

1. **Eine vertriebliche Vision:** Die Vision legt den Fokus auf Customer Insights sowie insbesondere die schnelle Weitergabe von Zielgruppen-Erkenntnissen in das Unternehmen.
2. **Freies Mindset:** Alle Vertriebsmitarbeiter (ohne Hierarchiedanken) dürfen beziehungsweise sollen Ideen und Erkenntnisse aussprechen und in den Transformationsprozess geben.
3. **Ganzheitliche Perspektive:** Das interne Expertenwissen aus Vertrieb und anderen Bereichen wird mit der Markt-/Kundenperspektive vereint. Dabei ist kein Bereich wichtiger als ein anderer, sondern Vertrieb ist Teil eines Großen und Ganzen.
4. **Kunden werden zu Partnern:** Der Kunde ist aus Sicht des Vertriebs nicht nur Empfänger, sondern Mitgestalter. Wichtige Erkenntnisse gehen somit über reine Insights hinaus, hin zur gemeinsamen Gestaltung.

Wo sind wir? Wohin geht die Reise? Wie geht die Reise?

Strategische Wachstumsprojekte und ihre anschließende Transformation haben gemein, dass zu Beginn noch nicht gesagt werden kann, was sich am Ende des Projekts ergeben wird, vom einheitlichen Weg dahin gar nicht zu sprechen.

Erfahrungen aus Kundenunternehmen ergeben ein gemischtes Bild. Manchmal hat man sich noch nicht mit Innovation auseinandergesetzt, bei anderen waren Projekte schon vor dem Start zum Scheitern verurteilt. Nur sehr wenige Projekte waren bisher erfolgreich. Die Ursachen können sehr unterschiedlich sein. Mal passt ein Framework nicht zur eigentlichen Absicht, ein anderes Mal haben sich Projektpartner dogmatisch an den Ansatz gehalten und keine Eventualitäten zugelassen. Innovation kann trotzdem fundiert und professionell betrieben werden. Doch jedes Unternehmen, jeder Markt und jede Branche kann ihre eigenen Herausforderungen haben, die auch Auswirkungen auf den Vertrieb haben.

Aus diesem Grund bietet sich für Wachstumsstrategien ein modulares Vorgehen an. Ein solcher Baukasten ist dabei nicht die Lösung, der sich das Unternehmen unterwerfen muss, sondern das Modell unterwirft sich dem Problem. So

kann man maßgeschneiderte und umfassende Projekte konzipieren und begleiten. Dieser Ansatz kombiniert verschiedene Disziplinen in einem Framework und verknüpft diese durch Methoden und Werkzeuge. Jeder Block besteht aus einem eigenen Satz von Werkzeugen und ermöglicht so eine transparente Entscheidungsfindung aus sämtlichen Perspektiven. Das Framework ist modular aufgebaut und ermöglicht dadurch die gesamte Bandbreite und Prozesse kontinuierlicher Innovation und Transformation.

„Als das Ohr am Kunden kann der Vertrieb seine externen Erfahrungen zu internen Verbesserungen beisteuern und so Probleme und Wünsche der Kunden artikulieren.“

Drei Schritte für Innovation und Transformation

Jede Idee kann in drei Phasen entwickelt werden, die zusammen einen Zyklus ergeben. Dieser steht für eine Sammlung



Werde Experte.

▶ wings.de/marketing

Bachelor Marketing
Bachelor Wirtschaftspsychologie
Master Sales & Marketing uvm.

WINGS-FERNSTUDIUM #macht_erfolgreicher

Abb. Drei Phasen sind notwendig für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle



Quelle: Batten & Company

von Tätigkeiten, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Die einzelnen Phasen zeigt die nachstehende Abbildung.

■ Phase 1: Verstehe den Zusammenhang

Hierbei geht es um die Analyse des geschäftlichen Zusammenhangs, darum, sinnvolle Einblicke zu Nutzern und Kunden zu gewinnen, um aktuelle Trends und künftige Ausblicke. Dies alles geschieht vor dem Hintergrund, wertvolle Möglichkeiten und strategische Stoßrichtungen aufzuzeigen. Konkret werden in diesem Vorgehen die (End-)Kunden, der Markt und das Geschäftsmodell aus historischer, gegenwärtiger und zukünftiger Perspektive betrachtet, um so Trends und Entwicklungen zu identifizieren.

■ Phase 2: Kreiere den Wert

Hier geht es darum, eine neue Value Proposition in Form von Produkten, Services, Prozessen oder Markenerfahrungen zu erschaffen sowie gleichzeitig um die Integration in das Gesamtkonzept des Kerngeschäfts. Klassische Ansätze sind die Differenzierung vom Wettbewerb, indem ein Produkt-Ökosystem geschaffen oder neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit gefunden werden. Die Ergebnisse sind so breit wie der Ideenreichtum der Anwender selbst, vom Prozess über die Intervention bis zu Experience und Plattformentwicklungen.

Phase 3: Steigere das Wachstum

In der dritten Phase stehen die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Go-to-Market-Strategie, Kompetenzen und Governance im Mittelpunkt, um die Ideen so zu verankern und ein nachhaltiges Wachstum voranzutreiben. Ausgehend vom neu geschaffenen Wertversprechen des betreffenden Unterneh-

mens werden sowohl interne als auch externe Handlungsaspekte abgeleitet. Angefangen mit der Unternehmensstrategie über den Aufbau von Innovationskapazitäten bis hin zu neuen Betriebsmodellen und deren Skalierung beinhaltet diese Phase alle Komponenten, die der notwendigen Skalierung und Operationalisierung dienen.

Holistische Bausteine

Lean Start-up, Strategic Foresight, Business Modeling, Innovation Management, Design Thinking und agile Entwicklung – die Integration dieser verschiedenen Ansätze ermöglicht unterschiedliche Herangehensweisen ohne starre Fixierung auf eine einzelne Disziplin. Für ein erfolgreiches Wachstum müssen einige Stellschrauben gedreht werden. Viele Unternehmen haben schon funktionierende, etablierte Mechanismen. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, unnötige Aspekte in Vorgehensmodellen zu reduzieren und nur zu ergänzen, was wirklich notwendig erscheint. Sollte man ein Produkt, einen Service oder eine Dienstleistung nah am Kunden entwickeln wollen, sind die klassischen Ansätze aus dem Design Thinking nahezu unvermeidlich. Ein schnelles Feedback erhält man etwa durch Rapid Prototyping. Um eine Idee schnellstmöglich skalieren zu können, sollte hingegen der Lean-Ansatz gewählt werden.

Aber die meisten Wachstumsinitiativen sind nicht nur auf einen Aspekt begrenzt, sondern haben viele Facetten. Beson-

ders in der Betreuung solcher Vorhaben ist es eine Kernkompetenz, auf so viele Ansätze wie möglich zuzugreifen. Gleichzeitig sollte man natürlich auch in der Lage sein, diese anhand ihrer Eignung für die jeweilige Situation im Unternehmen auszuwählen.

Iterative Arbeitsweise

Beginnend bei der ersten Phase, dem Verständnis, bis hin zur dritten Phase, der Skalierung, zeigen sich die Vorteile eines iterativen Vorgehens: Stetig zeichnen sich neue Stolpersteine, Verbesserungen und Evolutionen ab, die Iterationen benötigen. Über die vergangenen Jahre hat sich aber auch gezeigt, dass gerade ein reines, iteratives Vorgehen wie aus dem Lehrbuch für die wenigsten Unternehmen effizient ist und funktioniert. Beide Welten haben ihre Vor- und Nachteile. Die Wasserfall-Methode, das traditionelle Projektmanagement, kann etwa dabei helfen, Dinge in etablierte Prozesse zu fassen und schnellen Anschluss innerhalb bestehender Strukturen zu finden. Die Kehrseite ist, dass eine Abweichung vom Plan meist zu einem komplett neuen Plan oder zumindest zu großzügigen Verzögerungen führt. Für viele ist ein Wasserfall der Inbegriff von altmodisch, das Gegenteil von neu und spannend. Agile Methodiken hingegen haben in den letzten Jahren einen regelrechten Boom erlebt, Scrum-Master und agile Coaches schossen wie Pilze aus dem Boden. Für Evangelists, neudeutsch für Fans, war das agile Vorgehen die Lösung aller Probleme: „Kurzer Zeitplan? Wir schaffen nur das MVP, eine Art minimaler Prototyp. Das Ergebnis ist falsch? Kein Problem. Noch ein Sprint und wir passen es an.“ Die Mischung der Ansätze macht es. Dieser Trend hat sich als „Multi-Speed Methodology“ durchgesetzt, was bedeutet: Da, wo es zwingend notwendig ist, mit definierten Meilensteinen und Prozessen zu arbeiten, aber wo es möglich ist, die Vorteile agilen Arbeitens auszunutzen, um so schnell wie möglich Ergebnisse zu erzielen und zu validieren.

Die eine Wachstumsstrategie gibt es nicht, die Zahl der Facetten ist so umfangreich wie es Unternehmen am Markt gibt. Es ist daher unmöglich zu wissen, wie das Geschäftsmodell in fünf oder gar in zehn Jahren etwa für den Vertrieb aussieht. Aber man kann sich sicher sein, dass es immer ein guter Anfang ist, dem Kunden zuzuhören und sich auf Veränderungen einzulassen. Diese Grundsätze gelten dabei:

- Innovation entsteht immer für den Kunden

Geschäftsmodelle können nur dann zu strategischem Wachstum führen, wenn die Zielgruppe im Fokus der Entwicklung steht. Der Vertrieb agiert dabei als das erfolgsentscheidende Ohr zur Zielgruppe und muss Erkenntnisse aus der Zielgrup-

pe immer in den Transformationsprozess tragen.

- Es gibt keinen One-fits-all-Ansatz

Innovative Geschäftsmodelle können nicht durch standardisierte Lösungen entstehen. Unternehmen müssen sich bei der Entwicklung immer ihres aktuellen und sehr individuellen Geschäftsmodells bewusst sein und die Rolle jedes einzelnen Players berücksichtigen. Der Vertrieb übernimmt hier die Kernfunktion als Stimme des Kunden zum Unternehmen.

- Agilität und Planung gehen Hand in Hand

In den vergangenen Jahren war Agilität immer das Buzz-Word und Projektvorgehen der Wahl. Ausschließlich agiles Handeln nach dem Lehrbuch ist aber für die wenigsten Unternehmen effizient und zielführend. Das bedeutet somit auch für den Vertrieb, jetzt Agilität und Planung sinnvoll zu vereinen. Daher kommt es darauf an, Experimente mit Strategie, Kreativität mit Logik oder Hubs mit integrativen Ansätzen zu kombinieren. ■



Autor

Vanessa Dommich ist Managerin bei Batten & Company, Expertin für Customer Centricity und verantwortet das Feld Business Transformation.

E-Mail: Vanessa.Dommich@batten-company.com



Chris Jumpertz ist Manager bei Batten & Company, Experte für Digitalstrategie und verantwortet das Aufgabenfeld strategische Innovation.

E-Mail: Christian.Jumpertz@batten-company.com



Dr. Nicolas Nasner ist Partner bei Batten & Company und verantwortet den Bereich Sales Excellence.

E-Mail: Nicolas.Nasner@batten-company.com



Wachstumsstrategie

Nasner, N., Thiel, S.: Must-Haves für wirksame Wachstumspotenziale, in: Sales Excellence, Nr. 10/2018, Wiesbaden 2018
www.springerprofessional.de/link/16190320

Krah, E.-S.: Wachstum nicht dem Zufall überlassen, in: Sales Excellence Nr. 6/2019, Wiesbaden 2019
www.springerprofessional.de/link/16803288