

Chancenmanagement

## Erfinden Sie Ihr Geschäftsmodell neu

**Viele Unternehmen kommen in Krisenzeiten in Existenznot, weil das bisher erfolgreiche Geschäftsmodell nicht mehr funktioniert. Sie kommen dann am Besten aus der Krise, Wenn Sie Ihr Geschäftsmodell rechtzeitig an die veränderten Umfeldbedingungen anpassen.**

Wie reagieren Sie auf Warnsignale wie fallende Umsätze und sinkende Margen? Denken Sie über eine Neuorientierung nach, oder bleiben Sie bei dem, was in der Vergangenheit stets funktioniert hat: das bisherige Geschäftsmodell weiter zu optimieren, um so Umsätze und Gewinne wieder zu stabilisieren. Das funktioniert nur leider nicht, wenn Kundenanforderungen oder technologische Sprünge das Gewinnpotenzial einer ganzen Branche bedrohen.

Auch wenn Sie bisher über ein sehr profitables Kerngeschäft verfügen: Schrecken Sie in der Krise nicht davon zurück, sich in neue Bereiche hineinzubewegen. Je länger Sie warten, desto schneller schrumpfen Ihre Gewinne und desto schwerer wird es, den Anschluss wiederzufinden.

Wie sich Unternehmen in Existenznot erfolgreich neu ausgerichtet haben zeigen Beispiele wie Nespresso, Apple oder Hilti. Nespresso hat erst versucht, seine Espressokapseln in den Kaffeküchen großer Unternehmen zu platzieren und sich dann, als das Geschäft nicht in Gang kam, erfolgreich auf das kaufkräftige und lifestyleorientierte Großstadtpublikum fokussiert. Als in der 90er Jahren die Margen der PC-Industrie implodierten, geriet auch der Branchenpionier Apple unter Druck. Apple setzte darauf, dass der PC zur Stereoanlage der MP3-Ära mutieren würde und expandierte mit großem Erfolg ins Musikgeschäft. Hilti hat sich stets geweigert, seine Premiumprodukte in den Regalen der Baumärkte zu verramschen. Als im Jahr 2000 Billiganbieter aus Asien Maschinen guter Qualität liefern konnten, fahndete man nach Möglichkeiten, den Margenverfall zu stoppen, ohne das System Hilti zu beschädigen. Die Lösung fand man bei den Autovermietern. Seither können Bauunternehmen und Handwerker ihre Ausrüstung nicht nur kaufen, sondern auch mieten.

Peter Schlack