

Neue Wege für Unternehmen: Aufbau neuer Geschäftsfelder für die Zukunft

Marketing & Vertrieb

Von Volker Andreas Welzel

Manchmal scheint es nicht besser laufen zu können. Das Unternehmen behauptet sich gut im Wettbewerb und ist schon seit Jahren erfolgreich am Markt positioniert. Von den Kunden gibt es laufend gute Bewertungen und das technische Know-how, die Produkte und die Zuverlässigkeit werden gerühmt. Dann kommt plötzlich der Knick. Die Märkte sind gesättigt, konjunkturelle Schwankungen bereiten Schwierigkeiten, der Umsatz stagniert und die Rendite geht deutlich zurück. Jetzt ist es wichtig eine Strategie zu entwickeln, um diesen Tendenzen entgegen zu wirken. Im Vordergrund steht dabei die umfangreiche Soll-Ist-Analyse, um eine zukunftsorientierte Strategie entwickeln zu können.

Neue Marktchancen und neue Märkte gezielt identifizieren

Es geht darum, eine möglichst breit gestreute, realistische Einschätzung von neuen Geschäftschancen und von möglichen Wegen und Maßnahmen zu deren Erschließung zu treffen. Es muss eine Systematik installiert werden, mittels derer neue Marktchancen konsequent identifiziert sowie gezielt entwickelt werden können. Hierbei sind alle, für den Unternehmenserfolg wichtigen Faktoren zu untersuchen: Finanzen, Fertigungsprozesse, Kundenstamm, Mitarbeiterqualifikation und die Marktpotentiale.

Problemorientierte Analyse aller zur Verfügung stehenden Daten und Informationen

Am Anfang aller Überlegungen bedarf es aber immer einer eingehenden Informationssammlung und -analyse zu den eigenen Stärken und Schwächen sowie zu den jeweiligen Marktgegebenheiten. Im Fokus stehen dabei zum einen die Potenziale von möglichen Zielmärkten inklusive entsprechender Basisinformationen über Größe, Konkurrenz, Margen und Marktwachstum. Außerdem sollten bei einer diesbezüglichen Analyse auch immer die möglichen Zugänge zu Vertriebswegen und Vertriebspartnern untersucht bzw. beurteilt werden. Eine umfassende Soll-Ist-Analyse, die thematisch von der Ertragsbetrachtung über sämtliche Produktions- bzw. Fertigungsprozesse bis hin zu Untersuchungen der Kunden- und Vertriebsstrukturen reicht, ist hier die Basis aller folgenden Handlungen.

Tradierte Unternehmenswerte mit neuen Marktchancen und Produktideen verknüpfen

Liegen die entsprechenden Analyse-Daten vor, müssen im nächsten Schritt, die zur Verfügung stehenden Potenziale des jeweiligen Unternehmens herausgearbeitet werden. Bei der anschließenden



Volker Andreas
Welzel

Kooperationspartner
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

*Dipl.-Kaufmann
Interim Manager
Entwicklung Geschäftsbereiche
Vertriebsmanagement*

„Bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder müssen die tradierten Unternehmenswerte unbedingt beibehalten werden. Sie bilden die Grundlage vertrauensbildender Maßnahmen. Diese sind dringend erforderlich, wenn Mitarbeiter und Umfeld die neue Ausrichtung und Veränderung aus voller Überzeugung mittragen sollen.“

Gestaltung von Handlungen und Maßnahmen zur Erweiterung der Geschäftsfelder muss dann geschickt Altbewährtes mit neuen Ideen und Vorhaben verknüpft werden. Der Fokus liegt hierbei auf den tradierten Unternehmenswerten. Diese dürfen nicht vernachlässigt bzw. an die Seite geschoben werden. Denn gerade sie sind wichtig für die Vertrauensbildung bei Mitarbeitern und Umfeld im Hinblick auf das Ausweiten der bisherigen Geschäftsfelder. Hilfreich sind hierbei sicherlich Personalschulungen, innerhalb derer die Mitarbeiter ihre Qualifikation verbessern. Zum einen lösen derartige Schulungen zumeist eine positive Grundhaltung bei den involvierten Mitarbeitern aus. Zum anderen profitiert das Unternehmen von dem zusätzlich erlangten Wissen der Beschäftigten bei der Positionierung auf neuen Märkten.

Vorhandenes Personal durch Spezialisten auf Zeit ergänzen

Unternehmen, die Aufwand und Kosten für den Aufbau neuer Geschäftsfelder scheuen, weil sowohl Ressourcen als auch Know-how im Unternehmen fehlen, sollten den Plan dennoch nicht gleich ad Acta legen. Eine zeitgemäße Lösung für besondere Aufgaben, die neben dem Tagesgeschäft Zeit und Fachwissen benötigen, ist der Einsatz eines Spezialisten oder Managers auf Zeit. Er verursacht keine zusätzlichen Personalkosten, sondern wird nach Aufwand bezahlt. Er ist ausschließlich dafür da, ihr Unternehmen oder ein spezielles Projekt nach vorne zu bringen und arbeitet im Team mit den anderen Mitarbeitern. Die Erschließung neuer Märkte lässt sich so oftmals in kürzerer Zeit umsetzen als mit der Stamm-Mannschaft, die neben ihrer eigentlichen Tätigkeit solche Sonderaufgaben bewältigen sollen.

Umfassendes Controlling-System: Den Erfolg messbar machen

Wichtig ist, daß der Erfolg dabei sichtbar und messbar gemacht wird, um die Wirkung der Maßnahmen einschätzen zu können. Daher ist es an dieser Stelle ungemein wichtig, ein Controlling-System mit monetären (Umsatz, Ertrag etc.) und anderweitigen Kennzahlen (Liefertreue, Reklamationsquoten etc.) zu nutzen. Voraussetzung hierfür ist die gezielte Aufbereitung der durch ein umfassendes Controlling erhaltenen Daten und Informationen.

Folgende Faktoren sind zum Aufbau neuer Geschäftsfelder wichtig:

- **Finanzen: Kostenstrukturen optimieren und bestenfalls verschlanken**
- **Fertigungsprozesse: Produktionsstrukturen optimieren und je nach Bedarf ausbauen**
- **Kunden: Bisherige Kundenstrukturen erfassen und gezielt erweitern**
- **Mitarbeiterpotenziale: Qualifikationen der Mitarbeiter für neue Handlungs- bzw. Geschäftsfelder vergrößern und ergebnisorientiert nutzen**
- **Marktpotenziale: Neue Märkte identifizieren und gewinnen**

Der Aufbau neuer Geschäftsfelder beinhaltet grundsätzlich folgende Schritte:

- Durchführung umfangreicher Analysen
- Entwerfen und Realisation von zielwirksamen Handlungen gem. den durch die Analysen identifizierten Handlungsfeldern
- Umsetzung einer transparenten Erfolgsmessung anhand von Kennzahlen und Zeiträumen