

Die NACH-CORONA Strategie – zurück zum alten Spiel?

Dr. Johann Fischl, Juli 2020

Der Corona-Lockdown liegt hinter uns, die Einschränkungen zeigen aber noch immer Auswirkungen auf das Geschäft. In einigen Branchen ist bereits wieder so etwas wie Normalität zurückgekehrt, andere stecken noch immer tief in der Krise. Sind die notwendigen Anpassungen gemacht, um das Unternehmen zu stabilisieren, geht es in einem nächsten Schritt darum, den strategischen Blick nach vorne zu richten.

Was passiert mit den Erfahrungen, die wir in der Krise gemacht haben?

Für einige Unternehmen war es ein disruptiver Einschnitt, der die Grenzen des bestehenden Geschäftsmodells aufzeigt, für andere ein Brandbeschleuniger für strukturelle Probleme, die ganze Branchen in Bedrängnis bringen, für alle aber bedeutete es jedenfalls die Herausforderung unter geänderten Rahmenbedingungen das Geschäft zu stabilisieren. Schlüsselerfahrungen, die Unternehmen machen konnten, lassen sich wie folgt auf den Punkt bringen:

- Homeoffice ist eine funktionierende Variante der Arbeitsorganisation.
- Online-Meetings sparen Zeit und Reisekosten.
- Das operative Geschäft läuft weiter, auch wenn der Vertriebsaußendienst nicht zu den Kunden kann.
- Kurzarbeit reduziert nicht im selben Ausmaß die Schlagkraft des Unternehmens.
- Kunden sind über traditionelle Offline-Vertriebskanäle (z.B. über den Einzelhandel) nicht mehr zu erreichen.

Es stellt sich nun die Frage, wie wir diese Erkenntnisse nützen und damit aus der Krise eine Chance machen können.

Der Lösungsansatz

Dem Modell der „Liegenden Acht“ (siehe Abb. 1) folgend, gibt es im Lebenszyklus eines Unternehmens nach einer Phase der Krise die Chance auf Erneuerung, auf den kreativen Blick nach vorne. Dabei lassen sich 2 optionale Ziele verfolgen – gestärkt in das alte Spiel (Geschäftsmodell) zurückzukehren oder das Geschäftsmodell innovativ weiterzuentwickeln. Von den strategischen Handlungsfeldern, die sich auftun, seien an dieser Stelle 3 herausgegriffen.

Kostenoptimierung: Die Krise hat Potenziale zur Effizienzsteigerung freigelegt. Es bietet sich an, das Instrument des Online-Meetings als Alternative zu Präsenzveranstaltungen zu institutionalisieren. Das betrifft interne Meetings, aber auch Meetings mit Lieferanten und Kunden genauso wie Schulungsveranstaltungen für Kunden. Darüber hinaus können Ressourcenanpassungen, die in der Krise vorgenommen wurden, beibehalten werden. Damit werden Ineffizienzen eliminiert, die sich über Jahre aufgebaut haben.

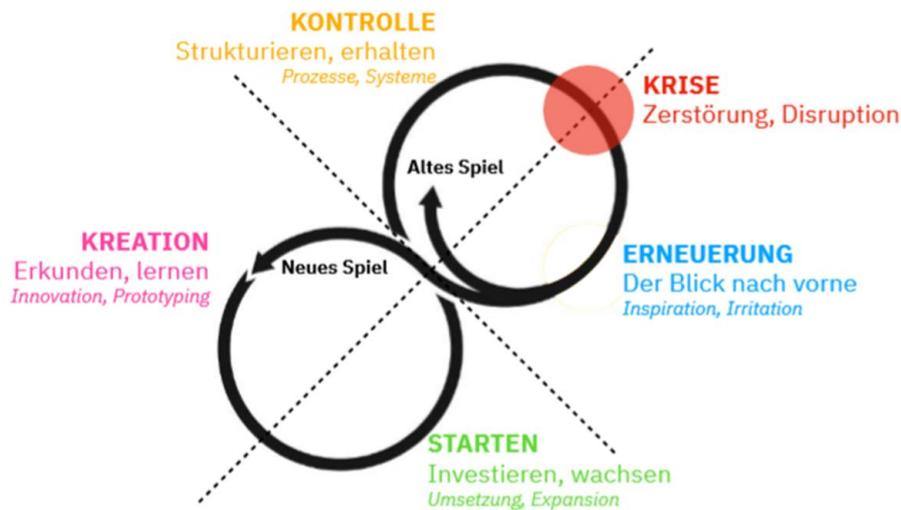


Abb. 1: NACH-CORONA Strategie-Optionen (Quelle: www.zukunftsinstitut.de)

Kundenbetreuungsmodell: Die Anzahl der Außendienstbesuche hat sich in der Lock-Down-Phase auf null reduziert. Es spricht vieles dafür, diese nicht wieder auf das ursprüngliche Niveau hochzufahren. Ein neues Modell der Kundenbetreuung kann den Außendienst auf seine strategische Rolle der Kundengewinnung und Kundenentwicklung fokussieren, den Vertriebsinnendienst aktiv in den operativen Vertrieb einbinden und zusätzliche digitale Schnittstellen für die Kunden anbieten. Das hebt insgesamt die vertriebliche Schlagkraft des Unternehmens.

Digitale Transformation des Vertriebssystems: Die Krise hat gezeigt, wie wichtig es ist, die Kunden auch über digitale Kanäle zu erreichen. Die Customer Journey entscheidet darüber, welche Kanäle benutzt werden und wo schließlich die Kaufentscheidung getroffen wird. Omni-Channel Vertriebssysteme sind darauf die strategische Antwort. Um das Konfliktpotenzial mit bestehenden Vertriebspartnern zu reduzieren, können diese in digitale Vertriebsprozesse entsprechend eingebunden werden.

Die Chancen nützen

Der erste Schritt besteht in der strukturierten Evaluierung der in der Krise gemachten Erfahrungen und des vorhandenen Chancenpotenzials, gestärkt daraus hervorzugehen. Die CONSENZUM Managementberatung unterstützt mittelständische Unternehmen im Rahmen seiner Kernkompetenzen den Blick nach vorne zu richten und die Chancen der strategischen Anpassung zu identifizieren und zu nützen.

Johann Fischl

CONSENZUM - Managementberatung

fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge
