



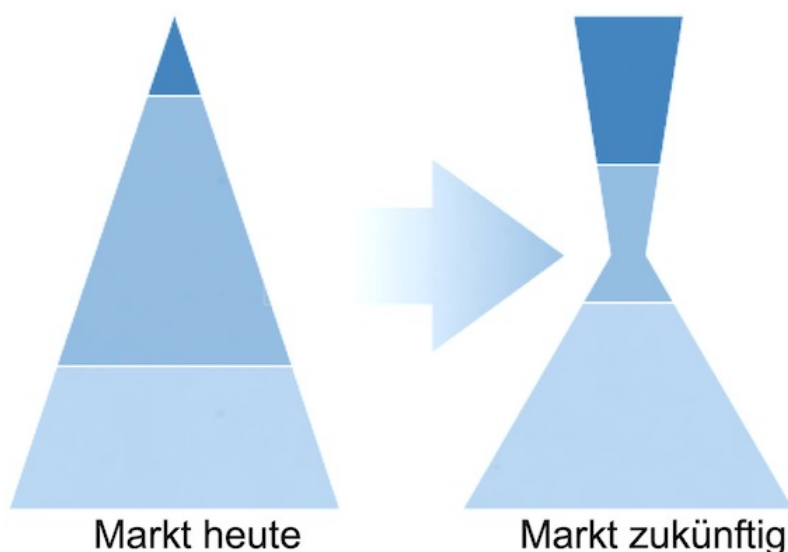
DIE ZUKUNFT KANN KOMMEN

So entwickelt man Geschäftsmodelle, die zu aktuellen Megatrends passen

Von Stephan Busch und Tom Wonneberger 18.01.2022 12:42, aktualisiert am 23.02.2022 03:06

Die Gründe, sich mit der eigenen Geschäftsmodellentwicklung zu beschäftigen, sind vielfältig und vielschichtig. Grob gesagt, gibt es zwei gegenläufige Tendenzen. Auf der einen Seite steigen Regulierung, Dokumentationsaufwand, die allgemeinen Anforderungen, Kosten und teilweise die Konkurrenz. Auf der anderen Seite sinken die Erträge, die Zahl der Kunden, Mitarbeiter und teilweise die Konkurrenz ([über die Megatrends unserer Branchen haben wir bereits hier berichtet](#)).

Das sorgt dafür, dass sich der Markt seit Jahren massiv verschiebt und weiter verschieben wird. Der Mittelbau, in dem sich die allermeisten Kollegen tummeln dürften, wird kleiner. Die Ränder – also der Premium- und der Economy-Bereich – nehmen zu. Der klassische „Bauchladenmakler“ stirbt aus. Übrig bleiben Unternehmen, die besonders kostengünstig arbeiten (Economy) oder besondere, teure Services (Premium) anbieten. Um in diesem Umfeld zu überleben und ertragreich zu wachsen, braucht es ein klares Geschäftsmodell.



Quelle: Progress

Was ist Geschäftsmodellentwicklung?

Die meisten Einzelkämpfer und Inhaberinnen von Kleinbetrieben arbeiten im Unternehmen. Sie akquirieren, beraten und vermitteln. Geschäftsmodellentwicklung dagegen ist einfach gesprochen die Arbeit am Unternehmen. Die wesentlichen Elemente sind:

- Klare Zielgruppe und Fokussierung
- Klare Alleinstellungsmerkmale
- Klare Prozesse und Standards

Wir glauben, dass mittel- und langfristig die Beratung und nicht mehr die Versicherung das eigentliche Produkt der Maklerinnen und Makler sein wird. Viele werden sich vom Verkäufer zum Berater, Coach, Trainer, Planer entwickeln. Aus der Geschäftsmodellentwicklung lässt sich final ein Business-Plan erstellen. Das ist aber nur nötig, wenn es um externe Finanzierungen gehen sollte. Dennoch empfehlen wir, ein wie auch immer geartetes, schriftliches Dokument anzufertigen.

Wie funktioniert Geschäftsmodellentwicklung?

Dieser Prozess verläuft niemals linear, sondern über Umwege, Extrarunden und Fehlschläge. Mit einem klaren Prozess jedoch gelingt es, das Ziel im Blick zu behalten. Wir empfehlen einen Dreiklang des Ablaufs: normativ – strategisch – operativ.

Das eigene Geschäftsmodell sollte kunden- und nutzenorientiert sein. Der Kunde sollte nicht nur auf dem Papier im Mittelpunkt stehen, sondern das Bekenntnis sollte exakt so gelebt werden. Das Geschäftsmodell (für Investoren oder Finanzierungspartner der Business-Plan) besteht aus folgenden Bausteinen:

1. Selbstverständnis
2. Markt & Zielgruppe(n)
3. Dienstleistung(en)
4. Werbung & Vertrieb
5. Mitarbeitern & Organisation
6. Chancen & Risiken
7. Realisierung

Normative Unternehmensführung

Ausgangspunkt für jedes Geschäftsmodell sollte die normative Ebene sein. Das sind übergeordnete Entscheidungen mit dem Charakter einer Norm. Sie sind das Wertefundament und beruhen auf den Wertvorstellungen der Unternehmensleitung. Gerade in Kleinunternehmen wird vieles davon ungeschrieben gelebt. Es ist jedoch ein großer Unterschied, ob es „im Kopf“ des Chefs oder niedergeschrieben ist. Elemente der normativen Unternehmensführung sind:



Quelle: Progress

Um sich dem Thema zu nähern, empfehlen wir folgende Fragen für sich zu beantworten:

- Welche moralischen Maßstäbe hat die Firma?
- Was ist das große, übergeordnete Ziel?
- Was ist der Zweck des Unternehmens?
- Welche Wirkungen entwickeln die Ergebnisse?

Manch einer mag das als „Gedöns“ abtun. Doch Vorsicht! Gerade kleine Betriebe sind bei den Gehältern gegenüber den Großen der Branche kaum konkurrenzfähig, wenn es um die Anwerbung der besten Köpfe geht. Sie müssen andere Qualitäten finden und

kommunizieren. Genau hierbei hilft die normative Unternehmensführung. Sie unterstützt also dabei, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und zu binden. Hier gilt der Grundsatz: Sinn schlägt Status.

Oder wie es der bekannte Unternehmensvordenker Simon Sinek formulierte:

» Geld beantwortet die Frage, wofür wir arbeiten. Sinn beantwortet die Frage, warum wir arbeiten.

Fokussierung/Spezialisierung

Der Bauchladen ist tot! Es lebe die Spezialisierung! So oder so ähnlich lautet das Gebot der Stunde. Viele schrecken zurück und sorgen sich vor Klumpenrisiken oder davor, bestehende Kundinnen und Kunden zu vergraulen. Die meisten denken bei Spezialisierung an einen Zielgruppenfokus, wie Ärzte, Apotheker, Beamte und so weiter. Doch es ist gleichwohl möglich, sich auf ein oder mehrere Produkte zu fokussieren. Am Ende geht es darum, aus dem Meer der Durchschnittlichkeit und ähnliche Angebote herauszustechen und sich einen Expertenstatus zu erarbeiten.

Nötig sind dafür entweder Breitenwissen (Zielgruppenfokus) oder Tiefenwissen (Produktfokus). Wer seine Zielgruppe kennt, kennt auch die Wünsche, Sorgen, Nöte und Hoffnungen und kann sie gezielt adressieren. Wer die Stolperfallen und Kniffe zu bestimmten Produkten kennt, ist seiner Konkurrenz voraus. In jedem Fall erwarten die Kunden Wissen, das andere nicht haben.

Hilfreich ist in beiden Fällen ein Netzwerk. Entweder Kollegen, zu denen ich überleite, wenn Spezialwissen zu bestimmten Produkten gefragt ist (Zielgruppenfokus). Oder aber Kollegen, die mir Kunden mit speziellen Fragen zutragen (Produktfokus). Am Ende – und das ist das wichtigste – bieten wir Hilfe für echte Menschen an, egal ob Zielgruppenspezialisierung oder Produktfokus. Das schon mal als Basis. Für die Geschäftsmodellentwicklung haben sich zwei Methoden, beziehungsweise Werkzeuge, etabliert: Design Thinking und Business Model Canvas. Diese stellen wir im nächsten Teil der Serie knapp vor.

Über die Autoren

Stephan Busch und Tom Wonneberger sind Versicherungsmakler und Inhaber der Progress Finanzplaner aus Dresden <https://www.progress-dresden.de>



Stephan Busch und Tom Wonneberger

Stephan Busch und Tom Wonneberger sind Versicherungsmakler und Inhaber der Progress Finanzplaner aus Dresden.

MEHR ZU

> [BUNTES](#) > [GENERATION Y](#) > [KOLUMNEN](#) > [KUNDENBERATUNG](#) > [VERTRIEB](#)
> [ASSEKURANZ DER ZUKUNFT](#)