



9/2021

Business Development

Ertragsstarkes Wachstum erfolgreich gestalten



Prof.Dr. Claus W. Gerberich
GERBERICH CONSULTING AG

Business Development

Ertragsstarkes Wachstum erfolgreich gestalten



Die aktuellen Herausforderungen

Ständig wandelnde Märkte, innovative Produkte und neue Geschäftsmodelle. Das alles stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Immer mehr Unternehmen sind sich bewusst, dass ohne eine systematische Geschäftsfeldweiterentwicklung langfristiges **Unternehmenswachstum** nicht möglich ist. Doch ist dieses unternehmerische Wachstum in den meisten entwickelten Märkten keine Selbstverständlichkeit mehr. Im Gegenteil: Wachstum muss gestaltet werden.

Warum ist Business Development heute notwendig?

Man kann natürlich sagen: Meine Geschäftsidee ist gut, der Umsatz stimmt, warum soll ich etwas ändern, das läuft? Nicht von ungefähr kommt allerdings die Erkenntnis: „Der größte Gegner für Innovationen ist das jetzige Kerngeschäft.“ War Business Development früher vor allem ein Thema für schnelllebige Branchen (etwa Bekleidung) oder solche mit einem hohen Innovationsgrad (Technologie), stehen infolge der Digitalisierung und Globalisierung mittlerweile fast alle Branchen unter dem Druck, ihre Geschäftsfelder regelmäßig zu überprüfen und zu erweitern.

Für Existenzgründer*in ist das schon deshalb wichtig, weil sich sein Geschäft noch im Aufbau befindet und du auf Wachstum angewiesen bist. Kaum ein neu gegründetes Unternehmen schreibt von Beginn an schwarze Zahlen, und deshalb muss immer wieder überprüft werden, ob die laut Businessplan erwartete Umsatzentwicklung sich auch bewahrheitet. Ist das nicht der Fall, ist es Zeit, die Geschäftstätigkeit anzupassen, entweder durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder oder

durch den Ausbau bestehender Aktivitäten. Diese Chancen zu erkennen und wahrzunehmen, ist Aufgabe des Business Developments. Dies gilt in gleicher Weise für etablierte Unternehmen.

Die Dimensionen des Business Development

Business Development ist die strukturierte und systematische Weiterentwicklung eines bestehenden oder neuen Geschäftsfeldes.

Dabei umfasst **Business Development** die Gewinnung von neuen Kunden und Märkten, die Weiterentwicklung des Geschäftsmodelles, die Entwicklung von neuen und **innovativen Produkten**, die Betreuung von Bestandskunden sowie das Durchführen von Analysen, um die aktuellen und zukünftigen Trends zu identifizieren und das Unternehmen danach auszurichten. Anhand der Studie des Marketing Insituts konnten **drei Hauptdimensionen** des Business Development identifiziert werden: das vertriebsorientierte, das produktorientierte und das marketingorientierte Business Development.

Business Development gestalten

Marktliche **Veränderungsprozesse** finden immer einen Auslöser in der Marktsituation, in der sich das Unternehmen befindet. Die Umsetzung und damit auch das Realisieren von Business Development Projekten ist in bestehenden Unternehmensstrukturen eine echte Herausforderung. In den letzten Jahrzehnten wurden mithilfe von Programmen aus den Bereichen Lean Management, Business Process Modelling und ISO/DIN Zertifizierungen Standards implementiert und darauf geachtet, dass **Standardprozesse** exzellent umgesetzt wurden.

Nun steht durch das **Business Development** ein Paradigmenwechsel für Unternehmen auf der Agenda. Nicht diese Standardprozesse liefern die zukünftigen Wachstumsimpulse, sondern deren Veränderung hin zu neuen Märkten und einer neuen Art und Weise, Geschäfte zu betreiben. Ein typisches Beispiel ist die Plattformökonomie. **Innovation und Kreativität** müssen gebündelt werden, um mit den passenden Instrumenten und Projekten für die Weiterentwicklung des Unternehmens zu sorgen. „Miteinander statt gegeneinander“ lautet dabei das Motto in unseren Business Development Projekten.

Sensibilisierung für Veränderungen

Veränderungen im Geschäftsmodell stoßen vielfach auf **Widerstände**. Viele innovative Produkt- oder Geschäftsideen überstehen die internen Widerstände und Barrieren nicht. Oftmals muss zunächst das passende Klima geschaffen werden, um sich auf Business Development Projekte einzulassen. Kennen Sie Aussagen wie: „Das haben wir schon immer so gemacht“, „Das wird nicht funktionieren“, „Wir glauben nicht daran“? Ohne die richtige Aktivierung der wesentlichen **Multiplikatoren** werden Business Development Projekte nicht erfolgreich sein. Betroffene müssen zu Beteiligten werden.

Veränderungen der Märkte

Marktveränderungen sind nicht per se gut. Sie hinterlassen Spuren und zwingen gelegentlich zu **Veränderungen**. Dieser Wandel führt zu anderen Vorgehensweisen als in der Vergangenheit. Um Veränderungen entsprechend im Unternehmen zum Leben zu erwecken, ist eine passende Vision von großer Bedeutung. Eine zukunftsgerichtete Vision beinhaltet eine Idee davon, wie sich **Märkte** verändern werden und welche Rolle das Unternehmen in diesem zukünftigen Kontext spielen will. Visionen und die daraus abgeleiteten Ziele geben dem Geschäftsmodell einen Sinn. Mithilfe eines Begleitungsprozesses lassen sich aus den Kompetenzen des Unternehmens unternehmerische **Visionen** ableiten und Ziele für den Alltag formulieren. Wie wollen wir welche Märkte bearbeiten? Auf welche Art und Weise nutzen wir unsere Ressourcen und wie werden wir die Wertschöpfung aktiv mit unseren Partnern gestalten können?

Wandel im Geschäftsmodell

Neue Ziele und nachhaltige Veränderungen im Geschäftsmodell bedürfen einem unternehmensweiten Commitment aller Beteiligten. Das Motto lautet dort „Miteinander statt gegeneinander“. **Business Development** Projekte lassen sich nur dann erfolgreich im Alltag umsetzen. Viele Projekte scheitern am **mangelnden Commitment** innerhalb des Unternehmens. Der Business Development Manager hat hierbei die Herausforderungen, für seine Veränderungsvisionen eine tragfähige Basis im Unternehmen zu finden und mithilfe von internem Projektmarketing Veränderungsprojekte zum Erfolg zu führen. Viele interessante Geschäftsmodelle scheitern an solchen internen Problemen. An dieser Stelle ist ein **starker und gut ausgebildeter** Business Development Manager gefragt.

Ziele des Business Development

Unternehmen brauchen Wachstum! Die Ansprüche von Kunden, Mitarbeitern, der Öffentlichkeit und ggf. auch von Stakeholdern setzen kontinuierliches Unternehmenswachstum voraus.

Doch **Unternehmenswachstum** ist in Zeiten von gesättigten Märkten, zunehmender Digitalisierung, einer Internationalisierung des Wettbewerbs und sich verändernden Marktbedingungen heutzutage eine echte **Herausforderung** für Unternehmen. Generell bieten sich zwei Möglichkeiten für Wachstum: externes Wachstum durch Beteiligungen oder aber **internes Wachstum** durch die Weiterentwicklung eines Geschäftsfeldes. Beide ergänzen sich haben aber unterschiedliche Anforderungen.

Aufgaben des Business Development

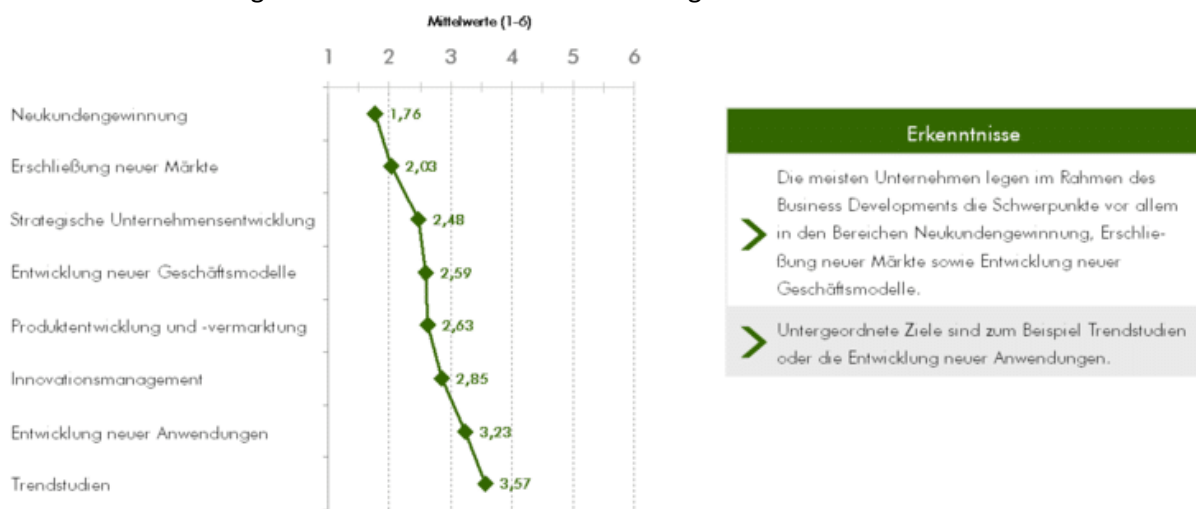
Obwohl die Aufgaben von Business Development Managern je nach Schwerpunktsetzung des jeweiligen Unternehmens stark variieren können, ist die Basisarbeit im **Business**

Development unabhängig von der Ausprägung der Tätigkeit immer identisch:

- **Analyse der Märkte**, der Bedürfnisse der Kunden und der Wettbewerber
- **Entwicklung neuer Strategien** für eine zukunftssträchtige Ausrichtung des Business
- **Aufbau neuer Technologien und Kompetenzen**
- **Als Nahtstelle zu verschiedenen Unternehmensbereichen dienen**, von Finanzen über Wirtschaftsrecht und Unternehmenskommunikation bis hin zu Marketing, Vertrieb und Produktentwicklung
- **Erhalt und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens durch Aufdeckung von Zukunftsmärkten, Trends und Innovationen

Relevanz des Business Development

Das Marketing Institut hat die Prioritäten für Business Development untersucht. An erster Stelle stehen die Gewinnung neuer Kunden und die Erschließung neuer Märkte.



Beurteilung: 1 = trifft voll zu, 6 = trifft überhaupt nicht zu

Erkenntnisse

Die meisten Unternehmen legen im Rahmen des Business Developments die Schwerpunkte vor allem in den Bereichen Neukundengewinnung, Erschließung neuer Märkte sowie Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Untergeordnete Ziele sind zum Beispiel Trendstudien oder die Entwicklung neuer Anwendungen.

Die Funktionen des Business Development Manager

- Der **Business Development Manager** fungiert als Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden; er stellt sicher, dass das Unternehmen deren Bedürfnisse auch in Zukunft noch erfüllen kann. Das setzt auch ein gewisses Durchsetzungsvermögen und Hartnäckigkeit voraus. Denn BDMs müssen bereit sein, unbequeme Wahrheiten

auszusprechen, etablierte Vorgehensweisen zu hinterfragen und mit aufkommendem Widerstand umzugehen.

- Die Arbeit eines **BDM** ist von Schnellebigkeit geprägt, langfristige Prognosen und Planungen werden immer schwieriger. Er muss daher in der Lage sein, flexibel zu denken und proaktiv zu handeln.
- BDMs arbeiten viel mit Menschen: Sie **bauen neue Geschäftsbeziehungen** auf, halten Kontakt zu den Kunden oder leiten unternehmensinterne Teams. Aus diesem Grund sind gut ausgeprägte Soft Skills unverzichtbar: Da es Geschäftsbeziehungen zu etablieren und den eigenen Mitarbeitern Veränderungen schmackhaft zu machen gilt, müssen Business Development Manager kommunikationsstark und empathisch sein.

Vertriebsorientiertes Business Development

Vertriebsorientierte Business Development Manager beschäftigen sich damit, welche **Wünsche und Bedürfnisse die Kunden** antreiben.

Ihr Fokus liegt darauf, Strategien zu entwickeln, mit denen einerseits gesteigerte Umsätze bei Bestandskunden herbeigeführt und andererseits neue Kunden gewonnen werden können. Ihre Tätigkeit ähnelt dem eines Kundenmanagers.

Produktorientiertes Business Development Management

Beim produktorientierten Business Development Management stehen **Produkte und deren Neu- und Weiterentwicklung** im Vordergrund. Das Leistungsportfolio ist weiterzuentwickeln.

Um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen langfristig zu erhalten, arbeiten Business Development Manager strategisch am Produktportfolio des Unternehmens und bauen es den Kundenbedürfnissen entsprechend aus. In Dienstleistungsunternehmen entwickeln sie neue Serviceleistungen und kombinieren diese mit physischen Produkten

Marketingorientiertes Business Development

Das Business Development ist mit dem Marketing und der Unternehmenskommunikation eng verwandt. Deshalb überrascht es nicht, dass das Berufsbild häufig marketingorientiert ausgeprägt ist.

Business Development Manager wirken an der **Marktpositionierung des Unternehmens** mit und haben zum Ziel, dass eine **klare Abgrenzung zu den Wettbewerbern** entsteht. Dabei übernehmen sie Aufgaben, die der Marketing-Konzeption zuzuschreiben sind und erarbeiten Werbekampagnen, die die **Bekanntheit des Unternehmens steigern** und das Unternehmensimage in die gewünschte Richtung lenken.

Es gibt eine Reihe von Methoden, die sich für das Business Development etabliert haben. Dazu zählen:

SWOT-Analyse

Das wohl gängigste Instrument des Business Developments. **SWOT** steht für **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities und **T**hreats. Dabei werden die internen Stärken und Schwächen und die externen Chancen und Risiken untersucht – und zwar strukturiert und systematisch. In der internen Analyse untersucht man Kundenbeziehungen, Kompetenzen, Leistungen und mehr. Externe Aspekte sind das Unternehmensumfeld und der Markt sowie Faktoren wie gesellschaftliche, politische und technologische Trends. Alle Daten ergeben zusammengefasst ein sogenanntes SWOT-Portfolio, aus dem sich unterschiedliche Strategien ableiten lassen:

- Stärken können zu den Chancen eines Unternehmens passen (S-O-Strategie).
- Schwächen lassen sich abstellen, um Chancen zu nutzen (W-O-Strategie).
- Stärken können genutzt werden, um Risiken zu vermindern (S-T-Strategie).
- Schwächen können reduziert werden zur Vermeidung von Risiken (W-T-Strategie).

Portfolio-Analyse

Auch diese Methode ist weit verbreitet. Hier werden Unternehmensbereiche, die als **strategische Geschäftseinheiten (SGE)** definiert werden, untersucht. Ziel ist es, durch Analyse des Investitionsbedarfs und des Ertrags die richtige Mischung von SGEs zu finden. So lässt sich ein Portfolio erstellen, das vergleichbar mit dem eines Wertpapierdepots ist – mit dem Unterschied, dass nicht Aktien, sondern Unternehmensbereiche optimal zusammengestellt werden. Daraus erfolgt die Ableitung von Strategien für die einzelnen SGEs.

Blue-Ocean-Strategie

Diese Strategie kommt etwas bildhafter daher und unterscheidet zwischen umkämpften bestehenden Märkten, den **roten Ozeanen**, und neuen Märkten, den **blauen Ozeanen**. Um diese Märkte zu identifizieren und zu erschließen, kommen Tools wie das **ERSK-Quadrat**, die **Wertkurve**, **sechs Suchpfade zur systematischen Ausdehnung des Marktes** und das **PMS-Quadrat** zum Einsatz.

- **ERSK** steht für **E**liminierung (welche etablierten Faktoren eines Produkt oder einer Leistung können weggelassen werden?), **R**eduzierung (welche Faktoren lassen sich reduzieren?), **S**teigerung (welche Faktoren müssen über den Branchenstandard gehoben werden?) und **K**reierung (welche Faktoren müssen neu entwickelt werden?). Die Beantwortung dieser Fragen ermöglicht Kostensenkung und Nutzenanreicherung.
- Mit der **Wertkurve** lässt sich ein direkter Vergleich des eigenen Unternehmens mit dem Wettbewerb erstellen. Dazu wird auf einer vertikalen Achse der Wert eines Produkts beziehungsweise das Leistungsniveau dargestellt. Auf der horizontalen Achse werden die Kernelemente eines Produkts beziehungsweise die Leistungsmerkmale abgebildet. Die daraus resultierende Wertkurve lässt sich mit denen von Wettbewerbern vergleichen. Dadurch sind optimalerweise Wachstumschancen erkennbar.

- Die **sechs Suchpfade zur systematischen Ausdehnung** des Marktes sind folgende Fragen:
 1. Gibt es Alternativbranchen?
 2. Welche strategischen Gruppen existieren in einer Branche?
 3. Kommen neue Käufergruppen in Frage?
 4. Gibt es ergänzende Produkte und Dienstleistungen?
 5. Welche Kaufmotive spielen eine Rolle?
 6. Welches sind die nachhaltigen Trends?
- Das **PMS-Quadrat** dient der Überprüfung eines vorhandenen oder geplanten Portfolios. Dafür werden mehrere Kategorien abgebildet und den beiden Portfolios zugeordnet: **Pioneers**, **Migrators** und **Settlers**: Pioneers sind innovative Produkte, durch deren gute Wachstumschancen sich blaue Ozeane erschließen lassen. Migrators sind vorhandene Produkte, die verbessert wurden, und die sich zwischen blauen und roten Ozeanen befinden. Settlers sind Nachahmungen anderer Produkte mit geringen Wachstumschancen, die also in den roten Ozeanen feststecken. Die Größe der jeweiligen Kategorie wird durch das Marktvolumen beziehungsweise das Marktpotenzial ermittelt.

Fazit

Business Development ist die tragende Säule für ein ertragsstarkes Wachstum und hat heute in der VUCA Welt eine hohe Relevanz. Die Zukunft beginnt heute und der Wandel im Geschäftsmodell muss heute angestoßen werden. Business Development ist kein klassisches Projekt sondern ein permanenter Prozess. Business Development ist die Triebfeder für die Wettbewerbsfähigkeit und Agilität eines Unternehmens



Prof.Dr. Claus W. Gerberich